

المفاوضات الدولية

بين العالم والممارسة

د. محمد بدر الدين زايد



مكتبة الشروق الحولية

المفاوضات الدولية
بين العلم والممارسة

الطبعة الأولى
١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م



شارع الفتح - أبراج عثمان أمام المرييلاند - روكسى - القاهرة

تليفون وفاكس: ٤٥٤٤٤٦٧ - ٢٥٦٥٩٢٩ - تليفون ٤٥٣٦٢٤٨

Email: < shoroukintl @ hotmail.com >

< shoroukintl @ yahoo.com >

المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة

د. محمد بدر الدين زايد



تقديم

عرف الإنسان منذ القدم طريقتين لحل المنازعات سواء كانت فردية أو جماعية: الأولى عن طريق العنف، والثانية عن طريق محاولة التوصل إلى حل وسط. وحتى إذا استخدم طريق العنف فقد يؤدي إما إلى دحر أحد المتنازعين الآخر، أو الوصول إلى نقطة توازن تؤدي إلى ضرورة الوصول إلى الحل الوسط. ومن هنا فإن المفاوضات أياً كان شكلها أو أسلوبها تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التعامل الإنساني.

وتحتل المفاوضات الدولية مكانة بارزة في الساحة الدولية عبر العصور كافة، وعلى الرغم مما قد يبدو ظاهرياً في بعض مراحل التاريخ من سيطرة نهج القوة وتراجع لنهج الحوار، إلا أن التفاوض يظل أداة رئيسية لا غنى عنها لإدارة العلاقات الدولية، سواء لتسوية الصراعات أو لإدارة حالات التعاون اللامحدودة بين الوحدات الدولية العديدة، فضلاً عن كم هائل من المؤسسات الدولية التي أصبحت تزاوج الدول في الساحة الدولية في مجالات لا حصر لها، اقتصادية وسياسية وإنسانية واجتماعية. ولما كان المجتمع الدولي لا يعرف -إلا فيما ندر- سلطة فوقية مماثلة لما تعرفه الدول، ولما كان تطور الحياة الدولية قد أدى إلى تحريم الحروب -حتى إذا كان هذا التحريم ما زال نظرياً في حالات كثيرة- فإن الحوار أصبح الأداة الأساسية لإدارة الكم الهائل من التفاعلات والعلاقات بين هذه الوحدات الدولية.

ويأتي كتاب «المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة» في وقت تشتد فيه الحاجة إلى انتهاج أسلوب المفاوضات كأساس لحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية، وهو

الأسلوب الذى يقتضى قدراً كبيراً من العلم والحكمة والخبرة من أجل التوصل إلى تسوية المنازعات، وإحلال السلام والوثام، بدلاً من انتهاز أسلوب الحرب والعداء. وما أخرج العالم فى وقت تشد فيه النزاعات وصيحات الحرب والتهديد باستخدام القوة إلى من يذكره بمبدأ الحل السلمى للصراعات ومختلف النزاعات، وتقديم إحدى الأدوات العملية لتحقيق ذلك، ألا وهى «المفاوضات».

ومن هذا المنطلق كان ترحيبى بفكرة هذا الكتاب، خاصة وأنه يصدر عن زميل دبلوماسى بوزارة الخارجية هو الدكتور / محمد بدر الدين، الذى جمع بين الخبرة العملية على مرّ السنين من خلال تدرجه فى العديد من المناصب فى الداخل بإدارات الوزارة المختلفة، وفى سفارات وبعثات مصر فى الخارج، وبين الخبرة الأكاديمية التى واظب على تحصيلها حتى حصل على درجة الدكتوراه فى العلاقات الدولية، بالإضافة إلى قيامه بتأليف كتابين فى ذات المجال «المفاوضات».

وانى لعلى ثقة من أن القارئ غير المتخصص سيجد فى الكتاب ما يعينه على فهم بعض من الصعاب والمهام التى تعترض عمل المفاوض، سواء كان دبلوماسياً أو سياسياً، مفاوضاً عسكرياً أو تجارياً؛ ليخرج بعد أن يفرغ من قراءته أكثر وعياً وإلماماً لما يتوافر فى وسائل الإعلام من مفاوضات تجرى بين أطراف دولية عديدة وما تشهدها من انتكاسات أو نجاحات. أما المتخصص فليس من شك فى أنه سيجد من جانبه فى هذا الكتاب ما يضيف إلى معارفه، ويذكره بما قد يكون نسيه، ويجدد معلوماته ويثرى خبرته.

وقد جاء الفصل الأول من الكتاب ليخاطب من سمّاهم المؤلف بالمفاوض الدولى بالصدفة، وليس فقط المفاوضين الدوليين المحترفين من سياسة ودبلوماسية، وأحياناً خبراء فنيين، وقصد من هذا المفاوض الدولى بالصدفة، أى مسئول حكومى أو غير حكومى يجد نفسه لأول مرة فى مواجهة عملية تفاوض دولى، لم يتدرب عليها، وهو حريص فى الوقت نفسه على أن يحقق لمؤسسته الحكومية أو غير الحكومية، أكبر عائد ومصلحة ممكنة، فضلاً عما لديه من طموح شريف للإنجاز والتفوق، ومن هنا كانت فلسفة هذا الكتاب من تقديم عرض منهجى وعلمى متكامل يخاطب كافة المهتمين من محترفين وغير محترفين؛ وذلك كله من

خلال مزاجية مبهلة ومنطقية بين دواعى ومنهجية العلم، وبين التبسيط والاعتبارات العملية، وتمشيًا مع هذا النهج كان الحرص على عدم سحب القارئ إلى تعريفات علمية دقيقة، أو أسس علمية معقدة، سبق أن تعرض لها الكثيرون بما فيهم المؤلف نفسه، وإنما ركز انتباه القارئ على الخطوات العملية لأداة التفاوض، بدءًا من كيفية إعداد ملف التفاوض بفهم العوامل والدوافع التي تؤثر على السلوك التفاوضي، إلى بحث تأثير البيئة الخارجية ومحاولات الأطراف الأخرى، غير تلك المعنية مباشرة بالتفاوض، للتأثير على مسار التفاوض، ودون إهمال أثر الجوانب الثقافية والنفسية على سلوك المتفاوضين.

ثم حاول أن يعرض للقارئ من خلال رؤية علمية مبسطة لكيفية بدء التفاوض، وآلية التفاوض ذاتها، ولغة التفاوض، وكيفية التوصل إلى اتفاق، ولم يفته أن يتطرق إلى العديد من التفاصيل الفنية الدقيقة كحجم وتشكيل وفد التفاوض، وتأثير الخبرات السابقة، ثم اختتم هذا كله بتقديم عدد من النصائح الاسترشادية للمتفاوضين كافة.

أحمد ماهر – وزير الخارجية

سبتمبر - ٢٠٠٣م

مقدمة المؤلف

حول العلم والممارسة فى عالم الديبلوماسية والتفاوض

يواجه مجتمعنا العربى عقبات عديدة فى طريق محاولاته الدبلوماسية حيناً و المترددة فى حين آخر، نحو التطور إلى أوضاع أفضل وظروف أكثر صحية، وفى مقدمة هذه العقبات، تلك الأوهام التى روجها البعض حول وجود تناقض بين العلم والممارسة، وهو وهم لا يقل خطورة عن التناقض السابق المزعوم بين أهل الثقة وأهل الخبرة، ولقد فات مروجو هذه الأوهام أن صناعة المستقبل الأفضل غير ممكنة بغير سيادة النظرية والمنهجية العلمية لكافة مناحى الحياة، وأن الفجوة الحقيقية بين المتقدمين وغير المتقدمين هى فى الأساس فجوة العلم والتكنولوجيا والعجز عن اللحاق بركاب العصر.

وإذا كان البعض يتصور فى صحة هذا التناقض الوهمى فى العديد من مجالات الحياة الاجتماعية، فإن هذا الزعم مؤسف فى مجال الديبلوماسية والتفاوض؛ حيث لا يمكن للممارسة أن تحقق أهدافها دون تناول علمى ومنهجى واستخدام رشيد لأدواتها، ولسعيها لتحقيق أهدافها.

ويسىء إلى هذه القضية، وللمستقبل بالتالى، بعض المخلصين والجادين، الذين يرون بحسن نية، أو بتأثير من رؤية نابعة من منطق العلوم الطبيعية، أن مجالات الديبلوماسية والتفاوض لا موضع حقيقى للعلم فيها، أو على الأقل يضعون هذه المجالات وأغلب المجالات الاجتماعية فى مرتبة أدنى من العلم الطبيعى، ومهما كانت دوافع هؤلاء أو غيرهم فإن كافة هذه التصورات تصب فى مجرى واحد، يغفل حقائق كثيرة حول طبيعة ومفهوم العلم، كما يغفل تراثاً

ضخماً للفكر والاجتهاد الإنسانى عبر التاريخ وعبر الأماكن . ويغفل حقائق واضحة وضوح الشمس، مفادها أن التقدم والازدهار اللذين حققتهما مجتمعات أخرى، لم يتما إلا بفضل جهود مثابرة عديدة واجتهادات عقلية وعلمية لا حصر لها، مكنت هذه المجتمعات من أن تصبح على ما هى عليه اليوم فى كافة مجالات الحياة، وأن يصبح الآخرون على ما هم عليه اليوم.

وفى الواقع، موضوع المفاوضات الدولية من أعقد مجالات التفاعلات السياسية، ومن أكثر الظواهر حضوراً عبر الماضى والحاضر، وربما فى المستقبل أكثر، من حيث كونه تربة خصبة، بل شديدة الخصوبة لاختبار مقولات العلاقة بين العلم والممارسة، وللتأكيد على أنه لا مجال لهذا التناقض الوهمى، بل العكس هو الصحيح؛ حيث ليس بمقدور أى مفاوض دولى فى عصرنا شديد التعقيد أن يحرز نتائج حقيقية إيجابية دون الاستناد إلى رؤية منهجية شاملة تستثمر وتستوعب حصيلة المعرفة العلمية فى هذا المجال؛ لأنه بدون هذا فإنه لا يعرّض مستقبله الشخصى للخطر فحسب، بل أخطر من هذا يهدد مصالح وطنه ويقلل من مكاسبه، وحتى إذا نجح مفاوض ما فى تحقيق بعض هذه المصالح بمحض الصدفة، أو توصل إلى هذه الرؤية المنهجية أو بعض أبعادها دون العودة للمعرفة العلمية، فنظ هذه الحالة هى الاستثناء لا القاعدة، والتى كان يمكن أن تحقق نتائج أفضل لو كانت مؤسسة على تقاليد علمية منهجية، وفى جميع الأحوال يظل هذا الحديث السابق مجرد إرسال لا سند له من الواقع، الذى يؤكد بالأساس على أن المجتمعات والدول والمؤسسات والمنظمات التى تحقق نتائج أفضل فى تفاعلاتها الدولية وغير الدولية، ومن بينها التفاوض، هى تلك الدول والمجتمعات والمؤسسات والمنظمات التى تتبنى المنهج العلمى وتوظفه لخدمة المستقبل.

على أن العلم لا يعنى لغة أو بالأدق مفردات لغة معقدة، العلم ليس غاية فى ذاته، العلم بالأساس منهجية، وعيب ومسئولية العلماء والباحثين أن يقدموا للممارسين خلاصة هذه المنهجية فى لغة بسيطة وسهلة تحقق الهدف.

وهذا الكتاب هو محاولة متواضعة لوضع لغة ومنهجية العلم فى خدمة المفاوضين والديبلوماسيين من كافة الخلفيات والتخصصات فى عالم يزداد اعتماداً وتعقيداً، على أمل أن يكون رسالة أخرى واجتهاداً ضمن رسائل واجتهادات عدة

تنتقل من أن المستقبل لن يكون أفضل أبداً إذا لم ندرك أن الطريق الوحيد لتحقيق ذلك يمر عبر بناء مجتمع قائم على العلم والمؤسسية .

لن هذا الكتاب

عما لا شك فيه أن تعقد الحياة المعاصرة، و كثافة التفاعلات بين الوحدات الدولية المتنوعة من دول ومنظمات دولية وإقليمية ومؤسسات اقتصادية ضخمة، ومنظمات غير حكومية متعددة الجنسيات، خلقاً أنماطاً لا حصر لها من التفاعلات التي نسميها بـ «التفاوض الدولي» .

و «التفاوض الدولي» هو عملية تفاعلية اتصالية بين طرفين أو أكثر لإدارة كثير من الأنشطة، سواء لإدارة وتسوية الصراعات والأزمات، أو لترتيب تعاون وعلاقات بين الوحدات والأطراف الدولية .

ومع كثرة وكثافة التفاعلات بين الدول، لم تعد مهمة التفاوض حكرًا على الساسة والديبلوماسيين، بل يشارك فيها الكثير من التكنوقراط والفنيين، و سواء الساسة والديبلوماسيون، أو التكنوقراط وكبار الموظفين، أو حتى ممثلو الشركات والمؤسسات الاقتصادية، فإن الكل يحتاج إلى إعداد ومعرفة عميقة بهذه الأداة، أي التفاوض الدولي؛ بحيث تمكنهم هذه المعرفة من تحقيق نتائج أفضل ومن كسب التفاوض .

و يعتمد هذا الكتاب على رؤية منهجية متكاملة للنظر إلى موضوع المفاوضات سبق للكاتب تطويرها خلال دراسته للحصول على الدكتوراه في موضوع التفاوض الدولي، و حالة المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣ - ١٩٥٤ م، وكان ذلك عام ١٩٩٠ م، ثم تلى ذلك عدد من الدراسات والمقالات، فضلاً عن خبرات متنوعة في موضوع التفاوض، المأمول أنها أسفرت عن رؤية أكثر تكاملاً في هذا الصدد، وفي النهاية هذا الكتاب هو اجتهاد متواضع بأمل الوصول إلى الكافة من كل المهتمين، الذين يخوضون أو يمكن أن يخوضوا هذه المهمة في المستقبل، والهدف هو العمل على تحقيق أكبر مكاسب للمصلحة الوطنية وتقليل أى خسائر بقدر الممكن، والله الموفق في تحقيق هذه المهمة .

د. محمد بدر الدين زايد

أغسطس ٢٠٠٣ م

الجزء الأول

حول ظاهرة التفاوض الدولي

ليس من المبالغة القول بأن ظاهرة التفاوض هي إحدى أبعاد السلوك الإنساني الرئيسية، وعلى الرغم من قنامة المشهد الدولي الحالي، الذي يبدو فيه الإجماع والقوة هما الأدتان الظاهرتان الرئيسيتان لإدارة العلاقات الدولية، إلا أننا يجب أن نتجاوز هذا الإطار الضيق، إلى الشبكة الواسعة من التفاعلات الدولية الكثيفة التي تربط عدداً ضخماً من الوحدات الدولية، من دول ومنظمات دولية وإقليمية ومؤسسات عابرة للقارات وللجنسيات.

هذه الشبكة الكثيفة من التفاعلات تتضمن علاقات صراع وتعاون، ويأتي التفاوض الدولي ليشكل إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة هذا الصراع وهذا التعاون، حيث إن الحاجة والرغبة في التعاون ليست كافية في حد ذاتها؛ حيث تقتضى هذه الحاجة أو الرغبة تطوير طرق أو أساليب للتفاهم حول كيفية تحقيق هذا التعاون، وأحد هذه الطرق أو الأساليب التفاوض. أما في حالة الصراع، التي هي عند البعض جوهر الوجود الإنساني، فإن للتفاوض والتساوم مكانة محورية في هذا الصدد كسبيل لتسوية وإدارة هذا الصراع، وكبديل للجوء للعنف.

تزداد أهمية هذه الأداة التفاوضية على الصعيد الدولي، في غياب سلطة فوقية تدير المجتمع الدولي، وتتعقد فيها العلاقات والتفاعلات بين الوحدات الدولية، وما فوق وما دون الدولية، وهي تعبيرات أصبحت منتشرة، وتشير كما سبق لكم هائل من المنظمات والمؤسسات الدولية، والشركات المتعددة الجنسيات... إلخ، والمؤكد أن حصر هذه التفاعلات أمر بالغ الصعوبة لفرط ضخامتها وتنوعها. ومن

الطبيعى أن يدار الجزء الأكبر من هذه التفاعلات بواسطة ما نسميه «العملية التفاوضية»، فضلاً عن التفاوض كأداة لتسوية الحجم الضخم من الصراعات التى تشهدها البيئة الدولية، ويمكن للمرء أن يتبين ببساطة أهمية الأداة التفاوضية فى ظل المكانة المحورية التى تشغلها ظاهرة الصراع فى التفاعلات الدولية فى ضوء غياب سلطة عليا كما سبق.

وقديماً كانت مهنة التفاوض الدولى مهنة الدبلوماسية بشكل أساسى، ولكن ما يشهده العالم المعاصر من تعقد وتنوع وتداخل شديد، جعل من احتكار الدبلوماسية لهذه المهنة أمراً غير ممكن وغير مطلوب فى الوقت نفسه.

وذلك بحكم العدد الضخم وغير المسبوق لأنماط التفاعلات التفاوضية التى تمارسها الدول والمؤسسات بل والأفراد على المستوى الدولى، وما يتسم به قدر كبير من هذه التفاعلات من تعقد وتنوع فنى كبير، لناخذ مثلاً قضايا التعريف الجمركية، وما يحيط بها من تفاصيل فنية دقيقة لا يستطيع الساسة والدبلوماسيون التصدى لها بمفردهم، أو موضوعات كحماية الملكية الفكرية . . . إلخ، من مسائل وقضايا لا حصر لها، فالتفاوض الدولى أصبح يمتد إلى قضايا البيئة بتعقيداتها العلمية والفنية، وكافة نواحي الحياة الاقتصادية من زراعية وصناعية وسياحية وخدمية، فضلاً عن قضايا بطبيعتها بالغة التعقيد كإدارة الموارد الطبيعية والفضاء الخارجى، والحق أن المرء يستطيع أن يستعرض مئات وألوف الأشكال التفاعلية الفنية المعقدة التى امتد إليها التفاوض الدولى؛ بما يجعل من مهمة الساسة والدبلوماسيين ضبط المواءمة السياسية وأطر التفاوض والاتفاق فى هذه القضايا الفنية المعقدة، التى يجب أن يتولاها الفنيون.

الهدف من هذا الكتاب إذن أن يصل إلى الجميع، دبلوماسيين وساسة وخبراء فنيين، يجدون أنفسهم فى مواجهة عملية تفاوض دولى، فى أمور تمس مصالح قومية أو مصالح جزئية للوطن من خلال مؤسسات عامة أو خاصة، وفى كل الأحوال مصالح يجب الدفاع عنها وتحقيقها بالشكل الأمثل، وذلك من خلال تقديم إطار مبسط وعلمى منهجى لأى مسئول، وعلى أى مستوى للتفاوض الدولى، من المستويات الأعلى للأدنى، الحكومية والخاصة، سعياً وأملأ وراء القرار والسلوك الرشيد.

الفصل الأول

مَن المفاوض الدولي؟

كما سبق فكلنا جميعاً نمارس عملية التفاوض في حياتنا العملية، فهي عملية من عمليات التفاعل البشرى الرئيسية، على أن مهمة التفاوض الدولي أمر مختلف؛ إذ يقوم بها أفراد نيابة عن دولهم ولها قواعدها وتعقيداتها الخاصة بها.

هذا القول السابق يثير قضية كبرى على المستوى الأكاديمي والفكرى، بل تبدو أحياناً كقضية عامة، وهى: هل التفاوض علم أم فن؟، بمعنى هل هو مهارات يمكن تعلمها واكتسابها، أم هو مهارات تنبع من مواهب خاصة يملكها بعض البشر دون الآخرين (أى أنها فن بشكل أو آخر)؟ وهى تساؤلات تنسحب أيضاً على كثير من مجالات السياسة والحياة، وفى الحقيقة أن هذا التبسيط الشديد الذى ننوى تجنبه، كان خلف عدد كبير جداً من دراسات المفاوضات الدولية الأكاديمية، و التى اختلفت فيما بينها وفقاً للثنائيات المعروفة فى هذا الصدد.

فالمعروف أنه يقوم بمهمة التفاوض الدولي عدد كبير من الأفراد، يبدأون برؤساء الدول أنفسهم مروراً بكبار مساعديهم والوزراء والديبلوماسيين، وأشخاص يتدربون للقيام بهذه المهمة أحياناً من خارج العمل الحكومى، وهو ما نراه فى كثير من الدول، وبشكل خاص فى الدول الأنجلوساكسونية التى كثيراً ما تقوض شخصيات عامة من خلفيات أكاديمية أو من قطاع الأعمال الخاصة أو المحامين فى مهمات تفاوض دولية معنية، و الملاحظ أن كثيراً من هؤلاء يجمعون بين أكثر من جانب من هذه الخلفية؛ مما يعطيهم خبرات وقدرات إضافية فى هذا الصدد.

مفاوضى دولى بالصدفة

المعروف أن تعقيدات العالم المعاصر، ووجود شبكة تفاعلات كثيفة بين الوحدات الدولية بشكل يفوق أية مرحلة سابقة فى تاريخ البشرية، خلقت - كما سبق - أنماطاً عديدة ومعقدة من المفاوضات الدولية الفنية فى كافة المجالات، فوجدت الحكومات نفسها غير قادرة على إدارة هذه المفاوضات من خلال القنوات التقليدية وتحديد القنوات الدبلوماسية ووزارات الخارجية، أى من خلال الدبلوماسيين المحترفين، الذين من الصعب عليهم القيام بمهمة التفاوض حول تفاصيل اتفاقية للتعريف الجمركية مثلاً بين بلدين أو أكثر؛ ومن ثم أصبحت هذه المهمة تناط بالفنيين من كبار المسئولين فى هذه الدول من هذه التخصصات بإشراف أو بتسهيل من الدبلوماسيين والساسة، الذين عليهم أن يعدوا الساحة والضوء الأخضر لإمكانية بدء مثل هذه المفاوضات، وتوضيح الخطوط والمدى الذى يمكن أن يصل إليه أطراف الاتفاقية فى هذا الصدد. ولعل لا أبالغ بالقول إن بعضاً من هؤلاء المفاوضين قد يمارس هذه التجربة لأول مرة فى حياته فى مرحلة متأخرة من خبرته الوظيفية، وقد تقتصر ممارساته فى هذا الصدد على سنوات محدودة لحين إحالته للتقاعد أو نقله إلى منصب آخر، وفى أحيان أخرى قد تقتصر خبرته على حالة تفاوضية واحدة. وقد يتمتع مفاوض الصدفة بخبرات ومهارات كبيرة واستعداد فطرى للتعامل مع مسألة المفاوضات، كما قد تكون المسألة بالنسبة له أمراً مربكاً ومحيراً وبشكل لا داعى له.

وأحد الأهداف الأساسية لهذا الكتاب ألا يشعر هذا المفاوض بالارتباك والحيرة، بل العكس الهدف هو إعداد هذا المفاوض، وتزويد المفاوض المحترف برؤية تأمل فى أن تكون متكاملة ومفيدة له فى عمله.

مفاهيم وخلفيات أساسية

وفى الواقع أن الحديث عما نسميه أكاديمياً وعملياً بمهارة المفاوض أو الشروط الواجب توافرها فى المفاوض الدولى، عبارة عن أمور نالت اهتماماً كبيراً من الكتاب والباحثين والمفاوضين أنفسهم، والمؤلفات الرئيسية فى الدبلوماسية أو

الشئون الدولية تعرضت لهذه المسألة، و من أشهر هذه المؤلفات كتاب «Decallieres» فى القرن الثامن عشر الذى تحدث عن الصفات التى يجب أن تتوفر فى المفاوض الجيد . و استمرت بعد ذلك الدراسات و الكتابات العديدة، التى حاولت التاصيل للصفات التى يجب توافرها فى المفاوض الماهر .

و مما يستحق الذكر هنا أن نستعرض نموذجين من الدراسات و الكتابات، النموذج الأول نموذج الكتابات بأيدى المفاوضين ذوى التجارب، و من أشهرهم فى هذا الصدد المفاوض الأمريكى «هاريمان» الذى مثل بلاده فى عدد كبير من التجارب التفاوضية منذ الحرب العالمية الثانية و حتى مفاوضات الحرب البتنامية، و تحدث عن عدد كبير من الصفات الضرورية لنجاح المفاوض، من أبرزها التعاطف و التكامل، و عرف التعاطف بمعنى تفهم و جهة نظر الطرف الآخر، و التكامل عنده أمر يشمل كافة المكونات الثقافية و العاطفية للموقف، و بالطبع أضاف «هاريمان» الصفات التقليدية كالصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط^(١).

مفاوض بريطانى آخر معروف و هو «تريفليان» قام بتمثيل بلاده فى عدة تجارب تفاوضية، و عمل سفيراً فى عدد من البلاد من بينها مصر فى الخمسينيات، حدد صفات المفاوض الماهر فى الصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط والقدرة على تحليل الموقف^(٢).

النموذج الثانى الدراسات الأكاديمية، و من أبرزها الدراسة العلمية الشهيرة لـ «زارتمان» و «برمان» بعنوان «التفاوض العملى» .

و قد وضعت هذه الدراسة عدداً من العناصر، أهمها :

١- مشاركة الآخرين مشاعرهم، بما يضمن القدرة على فهم و جهة نظر الطرف الآخر.

٢- **الصبر** : حيث إن المفاوضات يمكن أن تستغرق عدة سنوات، و يقدم لنا التاريخ أمثلة عديدة فى هذا الصدد، مثل مفاوضات المعاهدة النمساوية (٨ سنوات على مدى ٤٠ اجتماعاً)، و مفاوضات الحرب الكورية (عامين على مدى ٥٧٥ اجتماعاً) و هناك المفاوضات المصرية الإسرائيلية الخاصة بالحكم الذاتى، و كذلك السجل الضخم للمفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية .

٣- **الثقة فى النفس** : و يوضح «زارتمان» و «برمان»، أن هذه الثقة الذاتية يجب أن تكون مدعومة بشعور المفاوض بتأييد دولته الكامل لطريقة إدارته للمفاوضات .

٤- **التحمل والقوة** : و هو تحمل يحمل المعنيين ، معنى الاحتمال الجسدى والعقلى لأنها قد تستغرق سنوات ، و معنى الاحتمال النفسى و العصبى للهجوم من الطرف الآخر المفاوض أو من متابعة الرأى العام و الصحافة (٣) .

وانتهت دراسة تجريبية أخرى إلى تحديد الصفات التالية :

- مهارة فى التخطيط .
- ذكاء عملى عام و قدرة على التفكير بوضوح فى ظل الضغوط .
- قدرة على التعبير الشفوى .
- تكامل شخصى .
- قدرة على الاستفادة من المعلومات .
- قدرة على إدراك و استغلال الموقف (٤) .

و يمكننا أن نستعرض عدداً لا حصر له من الدراسات و الكتابات التى قدمت وجهات نظر مفيدة و عميقة للصفات التى يجب أن يتحلى بها المفاوض ، على أننا نكتفى بالتحليل السابق الذى ذكره برمان و زارتمان ، و الذى نراه يقدم إطاراً جيداً فى هذا الصدد لو أضفنا إليه بعض الخصائص الأخرى ، و التى وردت بشكل خاص فى الدراسة التجريبية سابقة الذكر ، و أخص بالذكر مسألة التفكير بوضوح بشكل عام و فى ظل الضغوط بشكل خاص ، و هى صفة ضرورية يجب توفرها للمفاوضين و الوسطاء ، و صانعى القرار خلال فترات الأزمة ، التى ينتج عنها تأثيرات نفسية و عصبية شديدة الوطأة ، تجعل هذه القدرة ذات تأثير حاسم فى المقارنة بين صانعى القرار و مستشاريهم و المفاوضين و غيرهم من الأطراف التى تشترك فى إدارة الصراع بأشكاله المختلفة و التى من بينها التفاوض .

و المقدرة التعبيرية أيضاً بالغة الأهمية فى هذا الصدد ، فليس كافياً طرح المواقف

دون تدعيمها بالأدلة والبراهين، بما يتضمنه ذلك من ضرورة دراسة المفاوض لموقفه بعناية وإدراكه لمصالح بلاده في هذا الصدد. ويرتبط بذلك أيضاً أهمية تمتعه بالمقدرة اللغوية والثراء اللغوي، فاللغة هنا أداة بالغة الأهمية، فلفظ ما أو تعبير معين قد يسبب أزمة بالغة أثناء التفاوض، وقد يمكن تفادي هذه الأزمة بمجرد إحلال هذا اللفظ بآخر يعطى نفس المعنى، ولكنه أقل حساسية للطرف الآخر، وهذا لا يعنى أن التفاوض هنا فارغ من المعنى حول ألفاظ ومفاهيم، إنما يعنى أن هناك مساحة معينة من المناورات التي يمكن أن تحل الموقف المتوتر دون تحقيق تنازلات حقيقية من جانب الطرفين. وسنعود لمناقشة كثير من الصفات المطلوبة للمفاوض في مواضع أخرى.

التقييم الشامل لتعصر مهارة المفاوض

للأسف فإنه لا سبيل لتجنب تناول هذا الموضوع في هذه المرحلة، وهو أيضاً أحد الموضوعات الخلافية لدى الباحثين وبدرجة أقل لدى المفاوضين العمليين.

ومن يتأمل لكتابات المفاوضات الدولية سوف يلاحظ بوضوح أن أغلب الآراء في الواقع لا تجعل هذا العامل هو العنصر الحاسم في المفاوضات، وبعضها الآخر يحاول تجنب طرح الأمر من أساسه، وقد توصل أحد الباحثين إلى طرح محدد في هذا الصدد فذكر الآتي :

أ- أن المفاوضين المهرة يقدمون التنازلات الأقل قرب نهاية عملية التفاوض، كما أنهم يجيدون استخدام التنازلات بشكل ديناميكي، أى بطريقة فعالة أثناء التفاوض.

ب- أن المفاوضين المهرة أقل استغلالاً لقوتهم وأفضل للمخض من غير المهرة

ج- أن من يتمتع بالقوة ينجز أكثر، ولكن في حالة تساوى القوة فإن الفوز للأكثر مهارة⁽⁵⁾.

ولقد حاولت تطوير هذا وفقاً للطرح التالي :

١- أنه عندما تتساوى القوة النسبية لأطراف التفاوض أو يكون الفارق ضئيلاً إلى حد كبير ، فإن مهارة التفاوض يمكن أن تلعب دوراً أكبر في حسم نتائج المفاوضات .

٢- أن المفاوضات الماهر يمكن أن يقلل من خسائر بلاده حتى لو كان توازن القوى في غير صالحه ، على أن هذا الافتراض الأخير نظري ولا يزال بحاجة لمزيد من الأدلة .

وفي الحقيقة أنه قبل أن نطرح استنتاجاتنا في هذا الصدد ينبغي ملاحظة الآتي :

١- أن معالجة هذه التساؤلات بشكل شامل هي أمر رهن بنقاش متكامل لموضوع المفاوضات الدولية ، ودراسة كافة العوامل التي تؤثر عليها ، ولقد راعينا أن تناولنا هنا يتم بشكل مختلف ؛ حيث إننا سنعود مرة أخرى للتعامل مع أغلب العناصر المحيطة بموضوع المفاوضات ولكن بشكل مختلف ، حيث إن المعالجة هنا لرؤية وإعداد المفاوضات .

٢- أننا في التحليل الآخر ننتهي إلى المدرسة السياسية في معالجة المفاوضات الدولية ، وهي مدرسة تغلب في النهاية من اعتبارات القوة في حسم المفاوضات ، والقوة هنا نسبية وشاملة ، ولا تعني فقط حسابات القوة التقليدية العسكرية أو الاقتصادية ، وفي التصور أن هذه المسائل قد تجاوزتها الدراسة السياسية العلمية ، وكذلك حتى التناولات الإعلامية والفكرية المتعمقة ، فالكل يدرك أن حسابات القوة أمر بالغ التعقيد تدخل فيها كافة العوامل السياسية والاقتصادية ، بل والاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية .

والتطبيقات في المفاوضات الدولية والعلاقات الدولية تقدم لنا عشرات النماذج التي تثبت صحة هذه المنطلقات ؛ من ذلك مثلاً المفاوضات الأمريكية الصينية ، فالنظرة السطحية قد تجد اختلالاً لا نظير له في معايير القوة بين الطرفين ، ولكن مجموعة من العوامل المعقدة الدولية والإقليمية والداخلية لدى الطرفين ، قيدت إلى حد كبير من قدرات الولايات المتحدة في فرض النتيجة المثلى من وجهة نظرها لهذه المفاوضات ، فطرف دولي صغير قد يستطيع الحصول على نتائج أفضل من الطرف الأقوى عسكرياً واقتصادياً في مفاوضات شاقة بين الجانبين ، كما سنرى في موضع تال .

وفى جميع الاحوال فإن عنصر مهارة المفاوض يجب ان يحسب ضمن عوامل وعناصر القوة لدى طرفى التفاوض ، و الفصول التالية سوف تعرض كافة هذه العوامل فى منظومة شاملة .

هل يمكن تعلم التفاوض ؟

ربما كان هذا السؤال البسيط هو محور هذا الكتاب ، ومع ذلك ، فإن علينا أن نتعامل معه منذ البداية ، وفى حقيقة الأمر ، يندرج هذا السؤال ضمن قائمة طويلة من أسئلة عديدة مشابهة تدور كلها حول عدد من المفاهيم والظواهر ، وتعالج أحياناً بتبسيط شديد ، وأحياناً أخرى بدرجة من التعقد تزيد عما تستحق الأمور ، فهو جزء من تساؤلات حيرت البشرية والفلاسفة والمفكرين منذ مئات السنين . من أمثلتها الشهيرة التساؤل حول إمكانية تعلم القيادة ، وإمكانية تعلم المهارات الإبداعية عموماً . و أحسب أنه لا سبيل لنا سوى الخوض فى هذه القضية الصعبة منذ بداية هذا الكتاب ، فمن الواضح أن البشر يتفاوتون فيما يتمتعون به من مهارات تفاوضية بدرجة كبيرة ، وأن البعض يتمتع بها بدرجة تزيد عن الآخرين ، مثلما نرى فى المهارات القيادية ؛ حيث يتمتع البعض النادر بقدرات خاصة تزيد على الآخرين ، إلا أننا نرى من ناحية أخرى أن هناك فارقاً بين القيادة والتفاوض وأنه إذا كان من الممكن إكتساب بعض المهارات القيادية من خلال نظم التدريب والتعلم ، فإن الأمر أفضل كثيراً بالنسبة لمهارات التفاوض ؛ حيث يمكن من خلال التدريب والتعلم المنهجي تدريب العديد من العناصر والخبرات البشرية على اكتساب بعض المهارات التفاوضية ، التى تمكن هذه العناصر من التفاوض بدرجة من المهارة تتفاوت من موضوع إلى آخر ، أو على الأقل يمكن أن تساهم من خلال فريق العمل التفاوضى فى تحقيق نتائج مقبولة .

و من هنا فإن هذا الكتاب يهدف بالأساس إلى توضيح جوهر عملية التفاوض الدولى ، وكيفية إعداد ملف التفاوض ، و يشرح التفاعلات التى تجرى خلال عملية التفاوض بحيث تقدم برنامجاً متكاملًا لكيفية إدارة هذه العملية .

حيث نرى بهذا أن الإعداد المنهجي المتكامل لعملية التفاوض يمكن أن يساهم فى إعداد أجيال من الأشخاص القادرين على أداء مهمة التفاوض الدولى بشكل

أفضل ، سواء المتمتعون بمهارات وصفات طبيعية فى هذا الصدد ، أو حتى الذين لا يتمتعون بها بحيث يتوازى ذلك مع تدريبهم عليها - مثل الصبر و التحمل والثقة والثراء اللغوى و المقدرة التخطيطية و الحضور- إكسابهم معرفة عميقة بكيفية إجراء عملية التفاوض . فعلى الأقل فإن معرفة المفاوضين الأقل مهارة بجوهر و بأبعاد عملية التفاوض أفضل من تركهم يخوضون التفاوض و هم أقل مهارة ، وكذلك أقل فهماً و وعياً بجوهر و بأبعاد هذه العملية .

* * *

الفصل الثانى

إعداد ملف المفاوضات ومحددات السلوك التفاوضى

ثمة مداخل عدة للاقترب ولفهم موضوع المفاوضات الدولية ، على أنه ليس هناك أفضل أو أكثر عملية من تناول هذا الموضوع من خلال هذا المدخل ، أى كيفية إعداد ملف التفاوض ، هذا الإعداد يعد من أهم عناصر قوة المفاوض ، و بمثابة حجر الزاوية فى النجاح وتقييم الأداء .

ففى نهاية الأمر المفاوضات الماهر ، هو ذلك المفاوض الذى يحيط بموضوعه إحاطة كاملة ، وبالأبعاد المختلفة المحيطة به ، وهذه المهارة هى - كما سنرى بشكل أوضح - أحد عناصر قوة الموقف التفاوضى ، و سوف نعرض لكيفية إعداد هذا الملف من خلال استعراض الخطوات التى يجب أن يقوم بها المفاوض .

المطلب الأول : الخطوة الأولى :

المسألة محل التفاوض ووضوح الأهداف

مجالات التفاوض الدولى عديدة لا حصر لها ، كما أشرنا من قبل ، ولا شك أنه من قبيل الرياضة الذهنية أن يقضى الباحث أو المراقب أو المواطن العادى ساعات من التأمل والبحث لحصر هذه المجالات والأنماط العديدة ، فى عالم يزداد تعقداً ، وتداخلاً ، وكأن لا نهاية لهذا التداخل وهذا التعقد .

وثمة عناصر مشتركة فى طبيعة العملية التفاوضية ، و لكن ثمة اختلافات عميقة

وجوهرية أيضاً بين الأنماط المختلفة للتفاوض، فمجالات الاقتصاد والتجارة المتنوعة بلا حدود تشمل قائمة عناوين وموضوعات فرعية تستعصى على الحصر، ولم يعد الأمر فقط يقتصر على مسائل خاصة بإنشاء مناطق جمركية حرة، أو تسهيلات استثمار، أو تقديم قروض، أو إعفاءات جمركية... إلخ. وعموماً كل هذه المفاوضات لها طبيعة تختلف عن التفاوض حول موضوعات سياسية تفاوت خطورتها ودرجة مساسها بالمصالح القومية، مثل تسوية خلافات حدودية أو نزاعات سياسية أو مسلحة، فضلاً عن قائمة لا يمكن حصرها من موضوعات التفاوض في المجالات الثقافية والإعلامية والاجتماعية، التي أصبحت تمتد إلى مكافحة الإرهاب والمخدرات والجريمة المنظمة وحماية الملكية الفكرية، سواء من خلال التفاوض الثنائي أو التفاوض الجماعي الشديد التعقيد.

صانع القرار التفاوضي الرئيسي لا يجب أن ينظر إلى عملية التفاوض في هذه المجالات المختلفة بوصفها من طبيعة واحدة، تقبل تطبيق نفس الأدوات والتعامل، فالنماذج والأنماط التفاوضية المختلفة تفرض طبيعة مختلفة لكل حالة تفاوضية. والمفاوض الماهر يجب أن يدرك أنه يجب أن يعامل كل مسألة محل التفاوض، بوصفها حالة خاصة لها طبيعتها المستقلة، ولا يعني هذا عدم التعلم واستخلاص الدروس من الأنماط التفاوضية الأخرى، ولكن بشكل أكثر تحديداً وموضوعية أنه يجب استخلاص الدروس والدلالات، بشكل علمي ومنهجي سليم.

نقطة البدء إذن في إعداد ملف التفاوض هي معرفة المسألة محل التفاوض بشكل شامل ودقيق، فإذا كان الأمر يتعلق بموضوع حماية الاستثمار، يجب أن يكون المفاوض على دراية كاملة وعميقة بأوضاع وقوانين الاستثمار في بلاده، وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن هذه المسألة لدى الطرف الآخر. المعرفة هنا يجب أن تكون شاملة ودقيقة وليست سطحية، من هنا يستطيع الساسة والدبلوماسيون أن يقودوا عملية التفاوض في مسألة اتفاقية دولية في مجال حماية الاستثمارات، ولكن يجب تسليح وفد التفاوض بعدد مناسب من الخبراء والفنيين الذين يتمتعون بمعلومات كافية ودقيقة عن الجوانب الفنية التي سيتم التباحث حولها، وبالطبع

لا يكفي وجود هؤلاء الخبراء ، بل يجب أن يكون السياسي والدبلوماسي المشارك قد تم إحاظته وتسهيله بأكثر قدر من وضوح الرؤية في هذا الموضوع .

في غياب وضوح الرؤية والمعرفة بشأن موضوع التفاوض ، تكون الملهاة أو المأساة ، التي يقع فيها كثير من الذين تقودهم الظروف لتمثيل بلادهم في أشكال مختلفة من التفاوض الدولي ، مع نظراء لهم أكثر دراية وحنكة بالموضوع ، ومن ثم في موقف أفضل كثيراً خلال التفاوض .

ولا تكفي الإحاطة الكاملة بموضوع التفاوض وأبعاده الفنية المختلفة ، بل يجب تسليح المفاوض الدولي - أيًا كان من هو - السياسي أو الدبلوماسي أو الخبير الفني الذي يمثل حكومته أو شركته ، بأهداف كاملة واضحة عما يريد من عملية التفاوض ، والغريب أن هذا الأمر بالغ البساطة هو أحد أكبر صعوبات العمل الخارجي لغالبية دول العالم الثالث ، عندما لا يتوفر لوفد التفاوض أو للمفاوض رؤية واضحة عن الأهداف التي يسعى إليها ويصبح الأمر مجرد السفر أو بدلات حضور الاجتماعات ، بينما أيجدييات العملية التفاوضية وبشكل يفوق أية عملية اتصالية أخرى ، هي ضرورة وضوح الأهداف ومعرفة الهدف من المباحثات والمفاوضات مع الطرف الآخر .

و تكشف لنا الدراسة العلمية أن وضوح الأهداف يجعلنا نبدأ بالإجابة على تساؤل رئيسي مبني ، هل حقاً نريد التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق ، أم من أجل تحقيق أهداف أخرى ؟

هذا التساؤل الرئيسي ليس نظرياً أو غريباً كما قد يبدو للوهلة الأولى ، بل هو تساؤل مشروع ومنطقي في كافة أشكال العملية التفاوضية الاتصالية ، بما في ذلك أنماط التفاوض غير الدولي (بين الشركات مثلاً) ولكن يصبح أكثر أهمية وخطورة في النطاق الدولي ؛ ذلك أن هناك بالفعل حالات بالغة الأهمية للتفاوض الدولي ، ليس بهدف الوصول إلى اتفاق ، وإنما في إطار إدارة الدولة أو الأطراف الدولية لعلاقاتها وسياساتها الخارجية عموماً ، والأمثلة شائعة وعديدة بهذا الخصوص ^(١) .

فقد تلجأ الدول للتفاوض لمجرد الحفاظ على الاتصال ، اعتماداً على ما توفره المباحثات من منبر لتبادل وجهات النظر بين الأطراف ، وكان هذا أمراً واضحاً في

كثير من التفاعلات السوفييتية - الأمريكية خلال الحرب الباردة، وأشهرها مفاوضات برلين في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ويمكن أن نضيف إلى ذلك ما عرفته المفاوضات الإسرائيلية - الفلسطينية في مراحل عديدة، وذلك بالنسبة للجانب الإسرائيلي.

كما قد تلجأ الدول إلى هذه الوسيلة سعياً لتجنب العنف أو الحروب، ومن أشهر أمثلة ذلك المفاوضات الفرنسية - البريطانية مع ألمانيا النازية قبيل الحرب العالمية الثانية، وهي ما ثبت أنها كانت استراتيجية فاشلة، وأيضاً بعض محاولات التدخل الخارجية في مفاوضات الشرق الأوسط.

وهناك أيضاً جمع المعلومات عن الخصم، مثلما فعل «موسوليني» في مفاوضاته مع كل من بريطانيا وفرنسا عام ١٩٣٠م لمعرفة حقيقة مواقف وردود فعل الدولتين من غزو الحبشة، وكشفت المفاوضات عن موقف غير جاد من الدولتين شجع «موسوليني» على القيام بمغامرته العسكرية، وكما هو معروف قام بالفعل باحتلال الحبشة.

والحق أن مسألة جمع معلومات عن الخصم هي من أكثر أسباب اللجوء للتفاوض، ليس بغرض الاتفاق، وقد تحدث في المفاوضات التجارية والاقتصادية عندما يكون هدف دولة ما أو شركة اكتشاف معلومات عن الطرف الآخر في مجالات اقتصادية معينة، وتلجأ لهذه الحيلة لكي تحصل على أكبر قدر من المعلومات بطريقة علنية ومشروعة بدلاً من اللجوء إلى ما يسمى بـ «التجسس الصناعي».

من ناحية أخرى قد تلجأ الأطراف المتفاوضة للتفاوض بهدف التضييل والخداع، ونقل رسائل غير حقيقية، وهو أمر من السهل تصوره في عالم السياسة، كما أنه أمر وارد الحدوث بشكل كبير في مجالات التفاوض الأخرى، ومن أشهر الأمثلة التاريخية دخول اليابان في مفاوضات مع الولايات المتحدة للتغطية على هجومها الوشيك على «بيرل هاربور»، وكذلك مفاوضات الاتحاد السوفييتي مع المجر عام ١٩٥٦م للتضييل والتغطية على استعداداته لغزو هذه الدولة.

هذا التضييل قد يحدث حتى في التفاوض التجاري، عندما تلجأ شركة ما أو

حتى دولة للتفاوض مع طرف ما لتضليل الأسواق أو للتغطية على استعدادات لطرح منتج جديد . . . إلخ .

و يقترب من هذا المعنى الأخير التفاوض للتأثير على طرف ثالث ، مثل التفاوض لحث أو حفز شركة ثالثة على السعى للتعاقد أو الاتفاق حول ترتيبات تجارية ما .

و الأمثلة التاريخية فى عالم العلاقات الدولية حافلة بنماذج عديدة ، من أشهرها مفاوضات السوفييت مع فرنسا وبريطانيا عام ١٩٣٩ م خلال التفاوض السوفييتى مع ألمانيا النازية ؛ بهدف تحسين الموقف السوفييتى التساوى مع الأخيرة (٧) .

هذا العرض السابق يوضح لنا أنه حتى التفاوض بقصد عدم التوصل لاتفاق له أشكال و أنواع عديدة ، فما بالنا بأنماط و أشكال التفاوض بغرض الوصول إلى اتفاق ، سواء تم ذلك أم لم يتم .

و لا يمثل القرار التفاوضى تبايناً كبيراً مع القواعد الخاصة بالقرارات الرشيدة بشكل عام ، من حيث أهمية وضوح الرؤية و الإدراك الكامل للجوانب المختلفة المحيطة بالموضوع ، و تحديد المصلحة بشكل دقيق ، و من خلال هذا التحديد الدقيق تبنى استراتيجية أو خطوات التفاوض بشكل بسيط و واضح لا لبس فيه .

المطلب الثانى : الخطوة الثانية ،

اعرف من الطرف الآخر جيداً

أو من الطرف الآخر؟

التفاوض ليس حواراً مع الذات ، بل حواراً مع الطرف أو أطراف أخرى ، وعندما نبدأ الخطوة الثانية بتحديد من هو الطرف أو الأطراف الأخرى، فإن هذا السؤال ليس ساذجاً ، و ليس تحصيل حاصل بأى حال من الأحوال ، فهذا السؤال مركب ، ومتعدد الأبعاد ، ففى بعض الأحوال قد تكون هناك حاجة بالفعل لمعرفة من سيكون الطرف الآخر (فى تفاوض التبادل التجارى مثلاً) ، و فى الحالات الأغلب عندما يكون تحديد الطرف الآخر واضحاً ، كنزاعات الحدود أو

الإعفاءات الجمركية . . . إلخ مثلما هو الحال فى أغلب أشكال التفاوض ، فإن تحديد هذا السؤال ينصرف إلى معنى آخر ، أكثر اتساعاً وتعقيداً ، ويتعلق بفهم حقيقة وظروف هذا الطرف الآخر ، هذا الفهم ينقسم إلى مستويين : المستوى الأول : إذا كان الأمر يتعلق بوحدة دولية أو حتى وحدات فوق الأفراد ، شركات أو منظمات دولية تتفاوض ، هنا المعنى ينصرف إلى معرفة ظروف هذه الوحدات وفهم ومحاولة استشراف الموقف التفاوضى بأبعاده المختلفة لذلك الطرف الآخر ، والمستوى الثانى : ينصرف إلى فهم الأفراد الذين يمثلون هذه الوحدات الدولية ، نحن إذن أمام خطوة ضخمة و ليست بالأمر اليسير على أى وجه .

الطرف الآخر : دولة

بطبيعة الحال فإن الهدف الرئيسى الذى نتعامل معه ، هو الدول عندما تتفاوض ، ومن ثم فالآخر الذى يريد المفاوض أن يعرف ويفهم سلوكه - التفاوضى فى هذه الحالة - هو الطرف الآخر : الدولة .

ومن هنا فإن السؤال الثانى للمفاوض الذى يمثل وزارة الخارجية أو وزارة الزراعة أو الصناعة ، هو أنه يجب أن يكون لديه إلمام كاف ومناسب عن أوضاع الدولة - الطرف الآخر - وبطبيعة الحال هذا الإلمام وهذه المعرفة هى أمر نسبى يختلف من حالة تفاوضية لأخرى ، فما يحتاجه من يفاوض فى مسائل نزاع وضبط التسليح أو لنسوية النزاعات الحدودية هو معرفة كبيرة إلى حد ما ، تفوق ما يحتاجه من يفاوض فى مسائل كعقد اتفاق للتعاون وتبادل المنح فى مجالات التعليم .

وفى هذا الجزء سنستعرض عدداً من الأبعاد والمفاهيم الأساسية والعامّة ، التى تشكل الإطار العام لما نسميه فى علم السياسة بالعوامل الداخلية ، و التى تشكل أهم العناصر المكونة والمؤثرة على السلوك والمواقف التفاوضية للدول المختلفة .

المطلب الثالث: محددات السلوك التفاوضي للدولة

العوامل الداخلية

تُعتبر المتغيرات أو العوامل السياسية الداخلية من أكثر العوامل أهمية في تحديد السلوك التفاوضي، و من أكثرها تأثيراً في عملية التفاوض منذ بدايتها إلى نهايتها بشكل يعبر عن درجة عالية من الحيوية والخصوصية.

وقد يتعجب البعض عند اكتشاف أن المساحة التي خصصتها الدراسات العلمية للمفاوضات لم تغط هذه المتغيرات أهمية كبيرة مقارنة بمحددات أخرى أقل أهمية في تحديد السلوك التفاوضي؛ وهو ما يرجع إلى غلبة تأثير علماء النفس الاجتماعى في دراسة التفاوض عموماً، بما في ذلك التفاوض الدولي. هذا النقص يفسر شعور بعض الممارسين أو المفاوضين العاملين بأن كثيراً من دراسات التفاوض لا تخاطب القضايا الجوهرية التي يتعاملون معها أثناء الممارسة العملية، ومع ذلك فإنه يوجد عدد من الدراسات الرائدة في هذا الصدد مع قلتها، إلا أنها قدمت رؤية وعمقاً ملحوظاً في تحليل هذه الظاهرة، واستناداً إلى اقتراب الدارس لهذه المسألة، فإنه من المهم التعامل مع هذه المتغيرات الداخلية من خلال العناصر الآتية:

- آلية صنع القرار السياسي الخارجى.

- اتجاهات الرأي العام والقوى السياسية والاجتماعية تجاه موضوع المفاوضات.

آلية صنع القرار السياسي الخارجى

القرار التفاوضي ليس إلا إحدى صور وأشكال القرار السياسى فى أية دولة، وقد يبدو للبعض أن بعض مجالات التفاوض الدولى تخرج عن مجالات السياسة، ومن ثم القرار السياسى، على أنه فى حقيقة الأمر تقع معظم التفاعلات المسماة بالتفاوض الدولى، فى إطار القرار السياسى الخارجى، والمواءمة السياسية، ففى نهاية الأمر، كلنا نعرف أن القرارات الخاصة بالتبادل التجارى والاستثمار والتعاون الزراعى والتعاون الثقافى، هى كلها مسائل تتخذ فيها قرارات سياسية.

و حتى عندما تدور مفاوضات بين شركتين من دولتين مختلفتين فى إطار قواعد السوق والعرض والطلب ، فإن الأوضاع والتوجهات السياسية التى تسود الدولتين تؤثر بدرجة كبيرة على عملية التفاوض من بدايتها إلى نهايتها .

و فى حقيقة الأمر ، فإن هذا العامل ، أى آلية صنع القرار الخارجى ، هو العامل الدائم الحضور فى أى مفاوضات منذ بدايتها إلى نهايتها .

و تجنباً لتفاصيل منهجية و عملية عديدة فإنه من المفيد إلقاء الضوء على بعض العناصر التى توضح هذه المسألة و جوانبها المختلفة .

فلاحظ أولاً الحقيقة المعروفة و الخاصة بتباين درجة المؤسسية والديموقراطية من مجتمع لآخر ، و أنه فى النظم السياسية المؤسسية ، تتعدد المؤسسات والقوى المؤثرة فى عملية صنع القرار السياسى ، و لا تنفرد بها قوة واحدة ، و لا ينفرد صانع القرار الرئيسى ، رئيس دولة أو رئيس حكومة بصنع القرار السياسى ، و هذا خلافاً لنظم سياسية أخرى تعرف درجة أقل من المؤسسية ، و يتمتع فيها صانع القرار الرئيسى بحرية أكبر ، كما أن الرقابة على صنع القرار السياسى تتفاوت من نظام سياسى إلى آخر ، حتى بين الدول الديموقراطية وبعضها البعض و الدول غير الديموقراطية وبعضها البعض .

والمفاوضات إذ يدرك حدود التفويض الذى يعمل به ، و طريقة صنع القرار السياسى فى بلاده ، و نتائج ذلك على عملية التفاوض التى يكلف بها ، عليه أيضاً أن يدرك حدود التفويض الذى يعمل به الطرف الآخر ، و أثر عملية صنع القرار السياسى فى بلاده على سلوكه التفاوضى .

و أمثلة الحياة العملية واضحة ، سواء من التاريخ الحديث ، أو من الواقع المعاصر الذى يتعامل معه المفاوضون . ففي النظم السياسية غير المؤسسية يمكن لصانع القرار السياسى أن يفاوض مباشرة أو يفوض من يريد و يصدر تعليماته المباشرة والحاسمة فى زمن قياسى نسبي ، خلافاً للنظم السياسية المؤسسية التى يجب أن يتأكد المفاوض من أنه ينفذ سياسة عامة ، و مقبولة من المؤسسات التشريعية و التنفيذية ، و أن تعديل المواقف التفاوضية يجب أن يمر بإجراءات عديدة ، تتفاوت فى سرعتها و بطنها من مجتمع لآخر .

مصالح حكومية عديدة

و يرتبط بهذه المسألة قضية أخرى بالغة الأهمية للمفاوضين، و قد نتجت عن تعقد و تداخل أوضاع العالم المعاصر، بحيث أصبح من النادر أن تكون هناك حالة تفاوض واحدة ليست محل اهتمام أكثر من إدارة أو وزارة، والأمثلة لا حصر لها، فمثلاً مفاوضات التعريفية الجمركية، أمر يهم وزارات التجارة و الخزانة و الزراعة والصناعة، بالإضافة لوزارة الخارجية، ومفاوضات نزع السلاح أمر تعنى به وزارات الخارجية و الدفاع، و مجالس الأمن القومى إذا وجدت، فضلاً عن الصناعات العسكرية. و يعنى هذا ضرورة التوصل إلى توافق رأى بين هذه الوزارات المختلفة؛ لكي يمكن لفريق التفاوض أن يقدم موقفاً تفاوضياً قوياً و متماسكاً.

هذه العملية قد تستغرق وقتاً طويلاً قد يزيد على الوقت الذى سيخصص للتفاوض، يصل الأمر بالبعض للقول بأنهم يقضون ٩٠٪ من وقتهم يتفاوضون مع حكومتهم، وال ١٠٪ الباقية للتفاوض مع الطرف الآخر^(٨).

وأيّا كانت المبالغة فى هذا الوصف، فالؤكد أن الوصول إلى موقف تفاوضى موحد أو إرضاء كافة المعنيين - فى الحكومة و خارج الحكومة - ليس بالأمر اليسير، و المفاوضات المصرية فى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى مثال مهم واضح الدلالات فى هذا الصدد.

و لو ترجمنا ما سبق إلى خطوة أخرى فى إعداد ملف التفاوض، ستكون ببساطة ضرورة التوصل إلى موقف تفاوضى مقبول من داخل أجهزة الحكومة المعنية، والتأكد من أن كل الوزارات أو المؤسسات ذات الاهتمام والمصلحة يؤخذ رأيها و تمثل فى المفاوضات، وذلك ضماناً لتحقيق أكبر مصلحة وطنية ممكنة.

ولهذا من المهم للوزارات المختلفة أن تجعل وزارة الخارجية - فى أية دولة - هى الوسيط الذى يصيغ المصلحة الوطنية، و المرجع فى هذا الصدد، سواء كان موضوع التفاوض اتفاقية تعاون اقتصادى، أم إعفاءات جمركية، أم تعاون ثقافى.

وأخيراً فإن من الجوانب المهمة للمفاوض، و خاصة كلما زادت أهمية وحساسية

موضوع التفاوض، أن يكون على صلة جيدة بصانع القرار الرئيسى فى الدولة، فكلما زاد وزنه وأهميته فى مؤسسات الدولة، كلما كان أكثر قدرة على تنفيذ التوجهات وتحقيق أهداف الدولة من هذه المفاوضات.

اتجاهات الرأى العام والقوى السياسية

ربما لا توجد حقيقة تبدأ فى تذكرة المفاوضات الدولى، بأن أغلب القضايا التى يتعامل معها، تنتمى لعالم السياسة، وتقوده شاء أو لم يشأ إلى دروبها ومصاعبها بأكثر من هذا العامل. فالمفاوض الدولى فى نهاية الأمر يمثل هيئة ناعبة أو لمجتمع ما، يجب أن يستجيب للمطالب النابعة من الجماعة التى يمثلها، والمفاوضات بشكل أو آخر محاولة من طرفى التفاوض للتوصل إلى صيغة تحقق مطالب الجماعات أو الهيئات أو الدول التى يمثلها هؤلاء المفاوضون.

ومن المؤكد أن العالم المعاصر بشوره المعلومات والدور المركزى للعملية الإعلامية والاتصالية، لم يعد من المستطاع؛ بل ولم يعد من الممكن تجاهل حقيقة أنه لا يمكن إدارة كثير من عمليات التفاوض الدولى دون الأخذ فى الاعتبار اتجاهات الرأى العام.

قد يبدو أحياناً أن كثيراً من الموضوعات الخارجية ليست محل اهتمام شعبى، إلا أن حقيقة الأمر أن هذا الاهتمام هو مسألة شديدة النسبية، فالرأى العام يتابع القضايا والمسائل التى تهتم مصالحه بدرجة أو أخرى، وأن هذا الاهتمام يتباين من مجتمع لآخر، ومن مرحلة لأخرى، ومن مسألة لأخرى. فمن تحصيل الحاصل الحديث عن الفارق بين دور الرأى العام فى المجتمعات الديمقراطية والتى يتمتع فيها الإعلام بحرية كبيرة، عن تلك التى لا تمارس فيها عملية التعبير بحرية كافية.

وحتى فى هذه المجتمعات الأخيرة لا يمكن تجاهل دور الرأى العام فى المسائل التى تمس المصالح القومية والحاجات الضرورية.

كان الرأى العام الأمريكى عنصراً مؤثراً خلال الحرب والمفاوضات الشيتنامية، وكان الرأى العام المصرى عنصراً بالغ الأهمية فى مفاوضات «ملنر» خلال ثورة ١٩١٩م، عندما رفض الشعب المصرى أن يقوم أى شخص خلافاً

لزعيم الوفد والثورة «سعد زغلول» بالتفاوض مع «ملتر»، وكانت حركة التوقيعات الضخمة التي أدت إلى فشل محاولة بريطانيا اختيار مَنْ يفاوضها من الشعب المصرى (من قيادات معتدلة أو موالية أو أقل ثورية فى التعامل مع بريطانيا).
الغريب أن البعض اليوم يتناسى هذه الصفحات المشرقة من التاريخ المصرى والعربى، وهو ينظر إلى محاولات إسرائيل اختيار مَنْ يمثل الشعب الفلسطينى ويفاضها على شروط استسلام، ولا يكفى للرد على هؤلاء استدكار تجربة ملتر، بل كافة محاولات أحزاب الأقلية قبل ١٩٥٢م للتفاوض مع بريطانيا، وقد أسقطتها حركة الشعب المصرى التي أكدت أنه مهما كانت بساطة الجموع، فإنها على الأقل تملك القدرة على معرفة مصالحها، وتعرف مَنْ يدافع عن مصالحها بالشكل الأفضل أغلب الوقت.

وإذا كانت الأمثلة السابقة من عالم السياسة، وتحديدًا من قضايا الأمن الوطنى والاستقلال، فإن رأى العام عنصر لا يمكن تجاهله فى أية قضية تفاوض خارجى إذا ما وصلت هذه المسألة إلى اهتمامه وإدراكه.

يسرى هذا على قضايا التجارة والاستثمار، ويمتد حتى إلى أبسط أشكال التفاوض الدولى، وكلنا نذكر كيف أصبحت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى إحدى قضايا وانشغالات رأى العام المصرى فى مرحلة من المراحل، وليس فقط اهتمام رجال الصناعة والاقتصاديين المصريين، بعد أن أدرك الناس أنه سيترتب على هذه الاتفاقية كثيرًا من النتائج على سوق العمل والإنتاج فى البلاد.

ومن ناحية أخرى، فإن الواقع العملى يشير إلى أن الغالبية العظمى من حالات التفاوض الدولى قد تتم فى البداية، وربما حتى النهاية، بدون أى متابعة أو اهتمام من رأى العام، مثلاً مفاوضات لشراء لحوم مصنعة من إحدى دول أمريكا اللاتينية، مفاوضات لتنظيم هجرة أو حركة عمالة بين بلدين أو لحل مشاكل هذه العمالة... إلخ من نماذج لا حصر، ويظل عدم اهتمام رأى العام هو القاعدة إلى أن يطرأ عنصر أو مناخ سلبى يحيط بهذه الموضوعات أو المسائل، من ذلك فى المثال السابق أن يحيط بإدارة صفقة شراء اللحوم شبهات مالية معينة، أو عيوب ومشاكل معينة كمواصفاتها الصحية... إلخ، عندئذ يصبح الموضوع الفنى - الذى كان بسيطاً - قضية سياسية تثير اهتمام الصحافة ورجال البرلمان.

ولأن الرأى العام يصبح عنصراً بالغ الأهمية فى قضايا التفاوض الحيوية ، قد تسعى الحكومات إلى صياغة توجهات وتصورات الرأى العام للقبول بيده التفاوض فى حالات معينة أو لقبول نتائج هذه المفاوضات ، وقد شهدنا فى مصر تجربة تاريخية مهمة فى إعداد الرأى العام المصرى للتفاوض وعملية السلام ، رغم ما تصوره البعض من مبادرة مفاجئة للرئيس «السادات» لزيارة القدس ، إلا أن إعداد وتمهيد المجتمع المصرى لعملية السلام مع إسرائيل تكاد تكون قد بدأت فى أعقاب حرب أكتوبر بشهور قليلة .

وثمة نماذج عديدة لتجارب دول أخرى فى هذا الصدد ، من ذلك حملة الرئيس الأمريكى الأسبق «كارتر» لدى الرأى العام الأمريكى لإقناعه بموقفه فى مفاوضات بنما .

ويلاحظ أنه يبقى سؤال معلق ، وهو : ما حقيقة اتجاهات الرأى العام ؟ فى الدول غير المتقدمة نادراً ما تنظم استطلاعات رأى دقيقة لمعرفة الاتجاهات الشعبية من القضايا والمسائل ذات المصلحة ، مثل الاتفاقيات من غمط إنشاء المنظمات الإقليمية أو الشراكة مع منظمات إقليمية أخرى ، وحتى فى الدول المتقدمة التى تنظم استطلاعات الرأى بشكل متكرر فإن هناك انتقادات ضخمة تحيط باختيار عينة استطلاع الرأى ، ومدى تمثيلها للمجتمع ، ومدى دقة أسئلة استمارة الاستقصاء وتحيزها فى هذا الصدد .

كما يبقى أمر بالغ الأهمية فى مسألة الرأى العام والتفاوض ، وهو أنه فى كثير من الأحوال ، يستخدم ويجب أن يستخدم الرأى العام كأداة تفاوض ، وخاصة عندما يجد المفاوض أنه تحت تأثير ضغوط حادة من الطرف الآخر ، أو من وسيط أو أطراف دولية خارجية ، وطبعاً النموذج الإسرائيلى خير مثال فى هذا الصدد ، ومن الضروري أحياناً أن يدرك المفاوض الدولى ، أنه من المفيد أن يلجأ إلى هذه الأداة كوسيلة للتخلص من أى ضغوط تتجاوز صلاحياته أو قد تكون لها آثارها السلبية على مصالح بلاده .

الأمر بالنسبة للهيئة التشريعية أكثر وضوحاً ، فهو عنصر ليس غامضاً أو صعب التحديد كالرأى العام ؛ حيث تعبر المجالس التشريعية فى أغلب الوقت عن قوى

سياسية وحزبية معينة، يكون لها مواقفها وتصوراتها بالنسبة لبعض أو أغلب- ولا نقل كل- المواقف التفاوضية التي تخوضها الهيئات العامة المختلفة، كما أنه في أغلب الوقت تمارس المجالس التشريعية تأثيرها من خلال سلطتها في إقرار الاتفاقيات الدولية التي تتوصل إليها الجهات الحكومية المختلفة.

والتاريخ يقدم لنا خبرات وتجارب لا حصر لها في هذا الصدد، ومن ذلك رفض الكونجرس الأمريكي اعتماد اتفاقية «فرساي»؛ وبالتالي عدم انضمام الولايات المتحدة لمعاهدة ساهمت بدور كبير في مفاوضات تأسيسها، ومن ثم عدم انضمامها إلى عصبة الأمم، كما كان لتشدد البرلمان البريطاني عام ١٩١٨م أثره الكبير في دفع السياسة البريطانية إلى التشدد في مواجهة ألمانيا^(٩). وكان لمجلس العموم البريطاني وما سده من توجهات بالنسبة لمصر أثر مهم أيضاً خلال مفاوضات الجلاء بين مصر وبريطانيا عامي ١٩٥٣م، و١٩٥٤م، وتأثير مجلس الشيوخ الأمريكي على كافة توجهات السياسة الخارجية الأمريكية من خلال سلطة التصديق على المعاهدات والاتفاقيات الدولية، أمر واضح وفي غنى عن أي شرح.

ومن المفهوم أن هناك اختلافات في هذا الصدد وفقاً لطبيعة النظم السياسية، بحسب المساحة والدور الذي تلعبه المجالس التشريعية، ولكن من المؤكد أنه حتى في النظم الشمولية هناك هامش متفاوت الأهمية لتأثير المجالس التشريعية في صياغة أو التأثير على عمليات التفاوض التي تخوضها المؤسسات الحكومية المختلفة.

جماعات المصالح

موضوعات التفاوض الدولي تدور في أغلب الوقت، و بدرجات مختلفة من الوضوح، حول مصالح معينة: سياسية، أو عسكرية، أو اقتصادية، أو ثقافية... إلخ. وفي عالمنا المعاصر أصبح من المقبول الاعتراف بهذه الجماعات، بل وحققها في الدفاع عن مصالحها والتعبير عنها ما دامت لا تتناقض مع الصالح العام، بل إنها أصبحت كثيراً ما تتناقض مع الصالح العام، وتفرض نفسها على صنع القرار السياسي والدول، وتفرض سلوكاً تفاوضياً معيناً.

وربما كان التجاهل النسبي لدراسي التفاوض الدولي لهذه المسألة أحد مصادر

انتقادات الممارسين أو المفاوضين العمليين، الذين تعلمهم التجارب والممارسة العملية أهمية أخذ هذه الجماعات في اعتبارهم، سواء في الدول التي يمثلونها أو في دولة الطرف الآخر. و الأخذ في الاعتبار يحمل مدلولات كبيرة، سواء بالاضطرار إلى الرضوخ إلى مطالب هذه الجماعات أو باكتشاف سبل تجنب ضغوطها السلبية على عملية التفاوض أو غير ذلك من دلالات عديدة.

وللأسف الشديد هناك ندرة كبيرة في الدراسات و الكتابات التي تناولت هذه المسألة، على أن كاتب هذه السطور حاول الاستفادة بشدة من ملاحظات أحد الباحثين الذي ركز على تأثير النخبة العسكرية في إطار دراسته للمفاوضات، وهو «روبرت راندل»^(١٠)، فضلاً عن ملاحظات «إكلي» الذي تناول الموضوع بشكل عابر ضمن موضوع الرأي العام، وكذلك مدى إمكانية النظر إلى المفاوض كمتحدث باسم جماعة مصالح أو أجزاء من الرأي العام^(١١).

ولقد حاولنا في دراستنا السابقة لهذا الموضوع أن نضع إطاراً أو ملاحظات عامة للمفاوضين لكيفية التعامل مع هذه المسألة^(١٢).

نقطة البدء أن هذه الجماعات، و تنوعها و نمو تأثيرها، إحدى حقائق الحياة السياسية المعاصرة، التي لا يمكن تجنبها وإغفال تأثيرها في السياسات الداخلية والخارجية للدول، فضلاً عن تنوعها إلى حد كبير، فقد تكون عرقية كالكويتيين أو البولنديين في الولايات المتحدة، أو اقتصادية في شكل تكتلات رجال الأعمال في كافة دول العالم تقريباً، أو فكرية اجتماعية كجماعات السلام و منظمات حقوق الإنسان، أو دينية سياسية كاللوبي الصهيوني؛ وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون تأثيرها نسبياً بحسب اهتماماتها بموضوع المفاوضات، و قدرتها نسبية كذلك على التأثير بحسب قوتها النسبية في المجتمع.

إن تأثير هذه الجماعات -وفقاً لآلياتها المعروفة- قد يكون مباشراً على أجهزة صنع القرار السياسي أو الهيئة التشريعية أو من خلال سلاح الإعلام و التأثير في اتجاهات الرأي العام. من هنا فقد نجد تأثيراً مباشراً من رجال الأعمال مثلاً على وفد التفاوض الحكومي لبلادهم في مفاوضات اقتصادية مع دول ما، كما قد يمارسون هذا التأثير من خلال الأحزاب السياسية الحاكمة، أو من خلال الصحف ووسائل

الإعلام، سواء كانوا يملكون هذه الوسائل مباشرة كما فى الدول الغربية أو يملكون سبلاً للتأثير عليها كما فى أغلب دول العالم.

وإذا أردنا أن نبين التأثير والمدى الخطير الذى يمكن أن يصل إليه تأثير هذه الجماعات فى عمليات التفاوض، فىكى أن نتذكر نجاح الجماعات الصهيونية الأمريكية فى طرح مشكلة هجرة اليهود السوفيتية خلال مفاوضات الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى عام ١٩٧٢ م فى اتفاقية «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيجية، أى أن هذه الجماعة نجحت فى التأثير على مفاوضات دولية فائقة الأهمية فى موضوع نزع السلاح، وتمكنت من النجاح فى إجبار الاتحاد السوفيتى على السماح بهجرة اليهود السوفيت، ضمن أبعاد الصفقة التى من خلالها تم إمرار الموضوع، وحققت هذا من خلال توظيفها لقنوات عديدة شملت الهيئة التشريعية الأمريكية - الإعلام - الإدارة الأمريكية، لدفع السلوك التفاوضى الأمريكى للالتزام بقضية خارج دائرة موضوع المفاوضات.

والقارئ المهتم بمسألة دور النخب أو المؤسسة العسكرية فى التفاوض الدولى يجد دراسة «راندل» الرائدة متضمنة تحليلاً متعمقاً وممتعاً لجوانب تأثير المؤسسة العسكرية فى مفاوضات السلام والأزمات شبه العسكرية، والذى أسس تحليله على التمييز أولاً بين النظم التى تلعب فيها المؤسسة العسكرية دوراً مهماً فى صنع السياسة وتلك المختلفة عن ذلك.

والتاريخ يحدثننا عن نماذج عديدة، منها مثلاً انقلاب «كمال أتاتورك» على السلطان العثمانى لقبوله شروط التسوية فى الحرب العالمية الأولى وتنازلاته لليونان وفرنسا وإيطاليا. وركز «راندل» على أهمية أن يهتم المفاوضون بوضع الجيش فى صنع السياسة، وما هى اتجاهاته؟، ومدى قدرته على تعبئة جماعات ضغط أخرى فى المجتمع، ومدى قربهم من صانعى السياسة... إلخ^(١٣).

مما يستحق تنبيه القارئ الكريم، وخاصة المفاوض الدولى، أن نطاق عمله ربما يجتذب اهتمام جماعات المصالح بشكل أوضح وأكثر مباشرة ربما من المفاوضات التى توصف بأنها مفاوضات تتعلق بالأمن القومى، كنزاعات الحدود وغيرها، وهى حتى ليست بعيدة عن جماعات المصالح.

فليس يمكن أن نفترض مفاوضات شراكة اقتصادية بين أية دولة متوسطة أو من دول العالم الثالث مع الاتحاد الأوروبي، دون أن نتوقع اهتماماً كبيراً ومحاولات للتأثير من جانب تكتلات رجال الأعمال أو النقابات الزراعية والعمالية وغيرها التى ستتأثر كثيراً بنتائج هذه المفاوضات والترتيبات التى ستؤسسها الاتفاقيات التى سيتم التوصل إليها .

ويحتاج المرء لجهد كبير ليس لوضع يده على حالة تفاوض دولى تثير اهتمام جماعة مصالح معينة، بل لاكتشاف أى حالة تفاوض لا تكون محل اهتمام جماعة أو أكثر داخل الدولة التى تقوم بالتفاوض، بما فى ذلك المسائل العسكرية والتحالفات الاستراتيجية التى تكشف فى مجتمعات كالمجتمع الأمريكى عن اهتمام تجمعات اقتصادية معينة، كصناعات السلاح وغيرها .

المفاوضات الدولية يجب أن يكون على وعى من خلال فهمه الدقيق والشامل للظروف المحيطة به، وباتجاهات جماعات المصالح المختلفة، وكيفية تأثيرها فى عملية التفاوض، وفى الوقت نفسه أيضاً يجب أن يكون مدركاً بتأثير جماعات المصالح لدى الطرف الآخر، فالأمر قد يصل إلى أن يتوقع التفاوض أن المسألة قد تتعثر وتتعدد بتأثير هذه الجماعات، وأنه يخوض معركة صعبة؛ لهذا نفهم لماذا تحتاج الدول العربية والإسلامية خلال مفاوضاتها للحصول على قرض من الولايات المتحدة، أن تضمن بشكل أو آخر تحييد اللوبي الصهيونى، وهو مثال معروف لنا جميعاً . وأمثلة الحياة العملية تقدم لنا مخزوناً ضخماً من الأدلة على الدور الكبير والمعقد لهذه الجماعات فى عمليات التفاوض التى تخوضها بلادها .

وقد تابع الكاتب من خلال عمله بسفارة مصر فى كندا المفاوضات الصعبة والمعقدة بين الولايات المتحدة وكندا حول تنظيم مصايد أسماك السلمون فى المحيط الهادئ، وكيف لعبت شركات الصيد الأمريكية فى ولاية الاسكا تأثيرها الكبير على عدد من أعضاء مجلس الشيوخ والكونجرس الأمريكى، الذين لعبوا دوراً بالغ الأهمية فى الضغط على الحكومة الأمريكية للتشدد فى مواجهة كندا فى قضية هذه المصايد، بصرف النظر عن المصالح المشتركة الضخمة وعلاقات الصداقة والود بين البلدين والشعبين، والجدير بالملاحظة أيضاً أن عدداً آخر من رجال الأعمال من البلدين كان يمارس ضغوطاً مضادة لعدم السماح بضغط مصالحي

شركات مصايد الأسماك في البلدين من الهيمنة و التأثير السلبى على مسار العلاقات الخاصة بين البلدين .

و كلنا نذكر أيضاً الدور المهم الذى لعبه رجال الأعمال المصريين واتحادات الغرف التجارية خلال مفاوضات الشراكة مع الاتحاد الأوروبى ، و ما أثاره هذا من تفاعلات و اتصالات بالغة الأهمية فى التأثير على الموقف المصرى فى هذه المفاوضات .

و لقد تعقدت الأمور فى المجتمع الدولى المعاصر ، ليس فقط بسبب ظهور الشركات الدولية المتعددة الجنسيات ، التى تظهر اهتماماتها واضحة فى اتصالات و مفاوضات الحكومات ، ولكن أيضاً بتأثير نمو و تزايد أهمية المجتمع المدنى الذى ستعرض له فى أكثر من موضع فى هذا الكتاب . فقد أصبحت منظمات المجتمع المدنى ، أى المنظمات غير الحكومية ، لاعباً محلياً و دولياً بالغ الأهمية فى الحياة السياسية و الدبلوماسية و أصبحت تلجأ للضغط على حكومتها للتأثير فى مواقفها التفاوضية مع دول أخرى فى موضوعات التعاون الثنائى أو الجماعى ، بصرف النظر عن مدى ابتعاد أو قرب موضوع التفاوض من اهتمام هذه المنظمات غير الحكومية .

و نحن نرى أمثلة عملية و مباشرة لجماعات حقوق الإنسان مثلاً فى محاولة التأثير على العلاقات الاقتصادية و التجارية بين الدول الغربية و بعضها البعض بحسب الأحوال .

خريطة جماعات المصالح إذن معقدة ، و صعبة و متشعبة ، و لكن المفاوضات الدولى مضطر إلى فهمها ، و التحسب لتأثيرها و التعامل معها ، و حساب تأثيرها بشكل دقيق ، و ما إذا كانت ستعرقل عملية التفاوض مع الطرف الآخر ، أم ستدعمها ، و كيف يمكن توظيفها أو مواجهتها لخدمة مصالح و أهداف بلاده .

المطلب الرابع :الخطوة الرابعة

من الطرف الآخر؟: الطرف الآخر إنسان

انصب كل الحديث السابق على فهم و تعامل المفاوضات الدولى مع الأبعاد و الاعتبارات السياسية المتعلقة بدولته ، و بدولة الطرف أو الأطراف الأخرى فى

عملية التفاوض ، ولكن الذى يجلس فى الطرف الآخر من مائدة التفاوض ، ليس فقط ممثلاً لحكومة - وإن كان هذا يظل هو الاعتبار الأهم - ولكنه أيضاً مخلوق بشرى تعكس تصرفاته دوافع ونوازع بشرية ، وليس فقط حسابات دقيقة للمصالح والسياسات .

المفاوض الماهر سيحاول سبر غور هذا الإنسان ، وأن يعرف عنه أكبر قدر ممكن من المعلومات والتوقعات عن ردود فعله المحتملة وعن سلوكه التفاوضى .

التعامل مع هذا الإنسان يكشف عن زاويتين رئيسيتين ، كليهما من أعقد مسائل وجوانب عملية التفاوض . وربما سيعجب القارئ غير المتخصص ، بل وحتى بعض المتخصصين فى العلاقات الدبلوماسية والدولية ، من أن هذه الجوانب المعقدة كانت أكثر جوانب التفاوض الدولى اهتماماً من جانب الدارسين والباحثين .

بل إن النسبة الغالبة من أدبيات وكتابات التفاوض الدولى كانت تدور حول هذين البعدين :

البعد الأول : المفاوض الدولى كممثل أو كناج لثقافة وطنية معينة أو ما نسميه « قضية العلاقة بين الشخصية القومية والتفاوض الدولى » .

البعد الثانى : المفاوض الدولى كإنسان تحركه دوافع واتجاهات نفسية .

وواضح أن البعدين متكاملان ، فالفرد فى مجتمع ما هو مزيج من البعدين معاً . ويعترف الكاتب أن تقديم خلاصة مركزة وبسطة عن هذين البعدين من أصعب مواضع الدراسة ، وخاصة مع كثرة الاجتهادات والدراسات فى هذا الصدد ، ومن بينها محاولتنا المتواضعة فى هذا الصدد .

البعد الأول ، المفاوض الدولى كممثل لثقافة قومية

الحديث عن الأبعاد الثقافية وتأثيرها فى السلوك التفاوضى ليس جديداً ، وكان من أهم الإشارات المبكرة لهذه المسألة ما ذكره « نيكلسون » فى مرجعه الرائد عن

الديبلوماسية والصادر عام ١٩٣٩ م عن وجود نمط مساومة خاص بدولة كل ديبلوماسية يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة في مجتمع هذه الدول ، وتأكيدها لتصوره هذا تحدث عن نموذج التاجر لدى الإنجليز ، ونموذج المقاتل لدى الألمان ، ومع ذلك فإن «نيكلسون» اهتم أيضا بالإشارة إلى وجود مستويات معينة تنسم بالعالية والعمومية لدى الديبلوماسيين (١٤).

حتى ذلك الوقت كانت هناك بعض الدراسات الأنثروبولوجية والاجتماعية والفلسفية التي عنت بالبحث في الفوارق بين الثقافات المختلفة ، وكانت بعض الكتابات أيضا قد عبرت عن اتجاهات تمييزية في وصف الشعوب الأخرى ، إلا أن طفرة ضخمة لحقت بهذه الدراسات والاهتمامات في ضوء عاملين بالغى الأهمية أولهما : التفاعل الكثيف الذى نتج عن تعدد الوحدات الدولية بعد حركة التحرر فى المستعمرات ، وتقديم وسائل الاتصال والانتقال بين الدول ، وثانيهما : ظروف المواجهة فى الحرب الباردة وبحث المجتمعات الغربية وبالذات الولايات المتحدة عن محاولة لفهم السلوك التفاوضى والخارجى السوفيتى ، وكذلك سلوك دول العالم الأخرى .

تزامنت هذه الطفرة فى دراسات التفاوض مع طفرة أخرى أضخم فى دراسات الاجتماع والأنثروبولوجى فى هذه المجالات ؛ مما أدى إلى ازدحام الساحة بكم هائل من الكتابات والدراسات ، استغرق من كاتب هذه الدراسة الكثير من الجهد والوقت لخطورته ودلالاته بصرف النظر عن وزنه الحقيقى فى مسألة التفاوض الدولى .

وبوسع القارئ العزيز أن يعود إلى دراستنا التى أشرنا إليها فى أكثر من موضع للتعرف على بعض الجوانب العلمية ، المحيطة بهذه المسألة ، وأن يعود كذلك إلى عدد من الكتابات المعونة والأجنبية الرصينة التى حاولت أن تخوض فى هذه المسألة بالغة الحساسية ، و التى تتعلق بأدق جوانب التفاعل بين الشعوب والحضارات ، وأشير بشكل خاص إلى دراسة الأستاذ والمفكر الكبير «السيد ياسين» حول الشخصية العربية (١٥) .

و يهمنى هنا فقط أن أشير إلى أنه حتى المفهوم العلمى الذى نتعامل معه ، ليس محل اتفاق بين الباحثين ، فالبعض يتحدث عن الشخصية القومية ، و البعض يتحدث عن ثقافة تنسب إلى مجتمع ما كالثقافة البريطانية السائدة و الثقافة السوفييتية السائدة ، وفى جميع الأحوال نحن نستند إلى تعريف المفكر الكبير «السيد ياسين» فى هذا الصدد ، وهو أننا نتحدث عن السمات النفسية و الاجتماعية و الحضارية لأمة ما ، و التى تتسم بثبات نسى ، و يمكن عن طريقها التمييز بين هذه الأمة و غيرها من الأمم (١٦) .

المفهوم إذن غير محدد المعالم ، يشوبه قدر كبير من الغموض ، و تعانى دراساته من قدر كبير من الانتقادات المنهجية و خاصة التحيز و الأحكام غير الموضوعية ، وكما يقول «د . حليم بركات» : مفهوم متطور ، ليس ثابتاً ، و لكنه يتمتع بثبات نسبي لبعض الوقت (١٧) .

وإذا حاولنا تبسيط الأساس العلمى الذى يستند إليه ، لقلنا بأن هذه الشخصية الثقافية أو هذا النمط الثقافى ينعكس فى سلوك أفراد المجتمع ، و يؤثر فى أنماط السلوك الداخلى و الخارجى ، و هو ما يسرى على السلوك التفاوضى ، و لمزيد من التوضيح نوافق الباحث الأمريكى «جلين فيشر» عالم النفس الاجتماعى البارز رؤيته فى هذا الصدد ، و التى تستند إلى أنه لما كانت تصرفات الناس و ردود فعلهم للأحداث و المسائل تُبنى إلى حد كبير على تصوراتهم عن الواقع ، التى قد لا تتفق أو لا تتطابق مع الواقع ، أى أنها عملية إدراكية تخضع لتأثيرات من الثقافة و التنشئة الاجتماعية ، فضلاً عن تأثير اللغة فإن هذه الطبيعة تمارس تأثيرها على السلوك التفاوضى لهؤلاء المجموعة من البشر (١٨) .

وربما لا يختلف الساسة ولا الدبلوماسيون ولا الباحثون فى توقعاتهم عن اختلاف البشر بحسب قومياتهم و خلفياتهم الثقافية ، ولكن كيفية تقدير هذه الطابع المختلفة و فهمها ثم معرفة تأثيرها على السلوك التفاوضى ، هو الأمر الأكثر صعوبة و مدعاة للاختلاف و التناقض .

ولقد تعقد الأمر كثيراً من طوفان الدراسات التجريبية الأمريكية التى أجراها علماء نفس فى هذا الصدد ؛ لمحاولة سير غور هذه الظاهرة و تأكيد وجود نسق تفاوضى مختلف لكل شعب عن الشعوب الأخرى .

وكأن ما تحفل به المكتبات والدراسات من محاولات مليئة بالثغرات لوضع تصورات عن اختلاف الشعوب لا يكفي، وإنما أيضاً تعقدت المسألة أكثر بهذه الدراسات التجريبية في مجال التفاوض الدولي. ليس أدل على ذلك من مجرد استعراض بعض نماذج الدراسات التجريبية والعملية في هذا الصدد.

وربما يتساءل القارئ الكريم عن سبب التعرض لهذا النوع من الدراسات، ونحن نتحدث عن دليل المفاوضات العملي، ولكن الواقع يؤكد أن الإنسان بطبيعته، ونتيجة لكثرة الأفكار والتصورات الشائعة عن الآخرين، تسيطر عليه دائماً رغبة قوية لمحاولة فهم كيف يختلف الآخرون عنه، وكيف سيؤثر هذا الاختلاف على سلوكهم بشكل عام، وناحيته بشكل خاص، والمفاوض الدولي ليس استثناءً من هذه الطبيعة البشرية، وخاصة وأن تفاعله مع الآخر بدرجة من الكثافة والعمق لا تتوفر للكثيرين. ولهذا نجد من المهم لمن يتناول أو يتعامل مع مسألة التفاوض الدولي أن يتعرف على بعض ما يدور في الساحة الفكرية والعملية في هذا الصدد.

فتحفل الدراسات الأمريكية بالكثير من الدراسات التجريبية التي من أخطرها على الإطلاق مجموعة من الأبحاث المعملية التي أجريت على عينة من الأطفال الأمريكيين ذوى الأصل الأنجلوساكسوني، وآخرين من ذوى الأصول الأخرى، والتي لا تستحق أن ندخل في تفاصيلها في هذا الموضع^(١٩). ويكفى أن نشير في هذا الصدد إلى أن خلاصة معظمها أن السلوك التفاوضي الأمريكي يتسم بالاعتدال وعدم التشدد في مقابل الآخرين التنافسيين العدوانيين. علماً بأن الآخرين بشكل خاص كانوا ذوى الأصل الهندي، والفيتنامي، وأحياناً الروسى والعربى، وحتى بعض ذوى الأصل اللاتينى.

مشكلة هذه الدراسات افتقارها للمنهجية العلمية بشكل خطير، ليس فقط فيما يتعلق بمشكلة العينة، ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي (الهند - الأرجنتين - روسيا... إلخ) ولكن الأخطر أخذ عينة من أطفال الجيل الثانى من المهاجرين إلى الولايات المتحدة، يتجاهل بشكل غريب للأجيال المعروفة عن المجتمع الأمريكى، والأسوأ أن يأتي هذا من بعض علماء النفس الاجتماعى والأنثروبولوجى الأمريكيين الذين يدركون أكثر من أى شخص آخر أن الجيل الثانى

من المهاجرين، لا يمثل بأى شكل حقيقى المجتمعات التى هاجر منها آباؤهم، وأن هؤلاء فى أغلب الأحوال يعانون من أزمة هوية، وأنهم يكونون أقرب للمجتمع الأمريكى منهم لمجتمعات آباؤهم، وحتى إذا لم يكونوا كذلك، فإنهم فى الأغلب يعانون مشكلة هوية حادة بين ما يحدث فى منازلهم، وخارج منازلهم، هذا فضلاً عما يتباهى به المجتمع الأمريكى بما يسمى «بوتقة الصهر الأمريكية» التى تلزم المهاجرين بالاندماج والانصهار فى المجتمع الأمريكى كمسألة وقت خلافاً لما يحدث فى مجتمع هجرة آخر، كالمجتمع الكندى الذى يتيح درجة أعلى من التعددية والتسامح للمكونات العرقية والثقافية المختلفة.

ثم هناك بعض الدراسات العملية الأخرى أجريت على أفراد بالغين من الأجيال الأولى للمهاجرين أو الدارسين أو من خلال المحاكاة، وهذه الدراسات أيضاً لا تتمتع بأسس علمية كافية، أيضاً فى ضوء الضغوط التى يتعرض لها المهاجرون وحتى الدارسون لعملية الأمركة، فضلاً عما يحيط بوضع البشر كضئان تجارب، وصعوبة الاطمئنان إلى صحة نتائج الدراسة التى تقوم على هذه التجارب.

من أمثلة ذلك مثلاً تجربة أجراها معهد الطب النفسى والشئون الخارجية الأمريكية بدعم من وزارة الخارجية الأمريكية على مجموعة من الأطباء النفسيين الأمريكيين من ذوى الأصل الإسرائيلى وذوى الأصل العربى بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م، وفقاً لهذه الدراسة فقد كشف الاتجاه المصرى عدم اهتمام بفقد الأرواح وإيماناً بالقضاء والقدر، خلافاً للاتجاه الإسرائيلى، واستنتج منه الباحثون أن الاتجاه المصرى سيكون أكثر تنافسية وعدوانية فى سلوكهم، وأن السلوك التفاوضى المصرى أكثر عدوانية وتنافسية من نظيره الإسرائيلى، وقارن عالم النفس الاجتماعى المعروف «جلين فيشر» هذه النتائج السابقة بالسلوك السياسى والعسكرى الفيتنامى، وخلص إلى نفس النتيجة^(٢٠).

وأحسب أن القارئ الكريم ليس بحاجة لأنى تعليق لكشف هشاشة هذه الاستنتاجات، وتجهاؤها لكثير من الأبعاد المحيطة بهذين المثالين، وتناسى نماذج النجاح والتضحية للشعوب الأخرى المختلفة، بما فى ذلك الأوروبية فى أزمنة الاحتلال، مثلاً حدث خلال الحرب العالمية الثانية على سبيل المثال، وهو ما يجعل

هذه الدراسات واضحة في توجهاتها الدعائية وغير العلمية، وإذا تركنا جانباً هذه الدراسات السابقة، رغم كثرتها وطفئانها على أدبيات التفاوض، لوجدنا قلة من الكتابات والدراسات الأخرى التي اعتمدت منهجية الملاحظة، وتحليل خبرات التفاوض العملية، ومع ذلك لم تسلم من أشكال مختلفة من التحيز وتجاهل الدقة اللازمة، إلا أنها في الوقت نفسه تقدم مادة مفيدة يمكن الاستفادة ببعضها.

وربما كان من الملاحظات المفيدة في هذا الصدد، ما أشرنا إليه من ملاحظات أولية لـ «نيكلسون» في كتابه الشهير «الديبلوماسية» عام ١٩٣٩م، والذي أشار فيه إلى أنه على الرغم من وجود مستويات معينة تتسم بالعالية والعمومية لدى الدبلوماسيين، إلا أن نمط المساومة الخاصة بدولة كل ديبلوماسية يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة في مجتمع هذه الدولة، وأشار بالتحديد إلى أن الإنجليز يعبرون عن نموذج التاجر، بينما يمثل الألمان نموذج المقاتل^(٢١).

كما تحدث باحث المفاوضات الشهير «وليام زارتمان» عما سماه بـ «تباين بين الأفارقة من مشرق القارة السوداء والأفارقة من مغربها»، واعتمد في ملاحظاته على دراسة مفاوضات السوق الأوروبية المشتركة مع الدول الأفريقية، ووصل فيها إلى نتيجة مثيرة للنقاش، وهي أن ممثلي شرق أفريقيا يتبعون قاعدة ثقافية مفادها الحديث حتى يوافق الخصم، وأن هذه القاعدة أو الاتجاه لم تكن واضحة لدى ممثلي دول غرب أفريقيا^(٢٢).

والحقيقة أن مناقشات كاتب هذه السطور مع الدبلوماسيين الأفارقة في مواقف مختلفة، من بينها خلال محاضرات أقيمت على أعداد ومجموعات متنوعة منهم، قد كشفت عن ردود فعل متنوعة في هذا الصدد، وصلت إلى حد الاستنفار والرفض، وكان هناك ما يشبه الإجماع على عدم دقة التعميم، وعدم صحة هذه الاستخلاصات، وأجدني أوافق هذا الإجماع حول عدم دقة التعميم وأنه لا يستند إلى أسس منطقية، ولا يتفق مع الواقع.

ومن ناحية أخرى، فإن «إكللي» يقارن بين الفرنسيين والأمريكيين والألمان، فيشير إلى أن الفرنسيين يميلون لتوضيح المفاهيم الفلسفية التاريخية كخلفية لاستراتيجيتهم التفاوضية، بينما يميل الألمان والأمريكيون للجوانب القانونية

بشكل أوضح من الدول الغربية الأخرى، وفسّر «إكلى» هذا بدور المحامين في السياسة الخارجية لكل من الولايات المتحدة وألمانيا الغربية آنذاك^(٢٣)، وواضح أن مسألة دور للمحامين أو رجال القانون تزيل الكثير من الدلالات الثقافية لهذه الاختلافات.

وقد انشغلت الدراسات الأمريكية بمحاولة فهم النسق السوفيتي في التفاوض، وهو أمر مفهوم ومنطقي خلال سنوات الحرب الباردة الطويلة، وربما لن يفيد اليوم كثيراً الاستغراق في استعراض هذه الدراسات وتحليلها والبحث عما يمكن الاستفادة منه في المرحلة الراهنة. إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذا الانشغال، وما أحاط بهذه الدراسات من قدر من الحيوية وقدر من التحيز وتجاهل الموضوعية، يصب كله في خانة التحفظات ضد دراسات الشخصية القومية عموماً، وتأثيرها في مسألة السلوك التفاوضي خصوصاً، في ضوء التعميمات غير الدقيقة وسهولة إصدار الأحكام المتسرفة.

وقد أدت هذه التحفظات إلى رفض البعض إعطاء أى وزن لهذه المتغيرات في قياس السلوك التفاوضي للشعوب المختلفة، وفي الواقع أن «زارتمان» و«برمان» رغم ملاحظتهما السابقة بشأن السلوك التفاوضي الأفريقي، قد سلكا مسلكاً آخر مختلفاً تماماً في دراسة تالية، بعنوان «المفاوض العملي» شملت مقابلات مع عدد ضخم من المندوبين الدائمين للدول المختلفة لدى الأمم المتحدة، وأسفرت هذه المقابلات عن وجود تحفظات واسعة لدى هؤلاء السفراء، الذين يتمتعون بتجارب متنوعة في العملية التفاوضية تجاه مسألة الشخصية القومية وأثرها في السلوك التفاوضي، واستخلص «زارتمان» و«برمان» من هذا أنه مع غو التفاعلات والخبرات لكبار الدبلوماسيين تنشأ لديهم ما يشبه الثقافة العالمية، وأشار إلى ما وصفه بأن الكل يلعب نفس اللعبة في الأمم المتحدة^(٢٤).

وما لا شك فيه أن ثورة الاتصالات والعولمة والتفاعلات العميقة بين الشعوب والتجمعات السياسية والدبلوماسية في العالم، تصب كثيراً في هذا الرأي أو هذا الافتراض سابق الذكر، على أنه من الصعب في الوقت نفسه تجاهل الأبعاد الثقافية بشكل كامل، علماً بأن هذا الاتجاه ينطلق من فرضية وهمية وهي أن مهمة التفاوض

يقوم بها الدبلوماسيون وحدهم، فهذا غير صحيح، فكما رأينا أن أساس هذا الكتاب هو مخاطبة الفئات العديدة التي تقوم بمهام التفاوض الدولي، ولا تعمل فى حقل السياسة والدبلوماسية، وإنما تنتمى لكل الفئات والشرائح الدبلوماسية، ثم إن هؤلاء الساسة والدبلوماسيين، مثلهم مثل بقية الشرائح الأخرى فى المجتمع، مهما سافروا وارتحلوا، فإنهم يحملون معهم ظروف تنشئتهم الاجتماعية والثقافية التى تطبع ثقافتهم وسلوكهم بدرجة كبيرة، وكثيراً ما يتمسكون أكثر بخصائص ومكونات مجتمعاتهم الثقافية بأكثر من الآخرين، الذين لا يخوضون تجربة السفر والترحال بنفس الكم والكيف.

الاعتراف بهذه الحقيقة لا يجب أن يصرف انتباهنا عن أمرين :

أولهما : خطورة الأحكام المسبقة «Streotypes» وتجنب المزالق الفكرية العديدة فى هذا الصدد.

ثانيهما : أن دور هذه المتغيرات الثقافية يظل ثانوياً وهامشياً، ومتفاوت التأثير من حالة لأخرى ومن مفاوضات لآخر، أى أن القدر الذى يعكس به المفاوضات ثقافتهم هو قدر نسبى يتفاوت بين فرد وآخر، وهذا التفاوت يظهر أكثر فى حالات عن أخرى، فى النهاية فإن حقائق القوة والاعتبارات الموضوعية تظل الأكثر أهمية فى تفسير السلوك التفاوضى.

البعد الثانى : المفاوض الدولي كإنسان

ونقصد بهذا أن المفاوض الدولي فى نهاية الأمر كائن بشرى، لا يعكس فقط مكونات ثقافته الوطنية، وإنما أيضاً مكونات ودوافع نفسية أخرى، وفى الواقع أن هذا الموضوع لا يحتمل الغوص فى أبعاد هذه القضية المعقدة؛ حيث إن الجانب الأكبر من دراسات التفاوض الدولي فى الواقع غلب عليه الدراسات الثقافية والنفسية، وهناك عدد من النظريات التى طورتها دراسات علم النفس الاجتماعى فى هذا الموضوع منبثقة من نظريات الشخصية وغيرها، ولكننا نعتقد أنه يكفى هنا أن

نعرض لتحليل «إلدريدج- Elderidge» الذى يقدم تفسيراً بسيطاً وملائماً، وهو أن أساس هذه العلاقة أو هذا، البعد أنه لما كان التساوم والمفاوضات يتفد بواسطة أفراد يمثلون جماعات أو دولاً، وهؤلاء الأفراد يخضعون لتأثير من الخوافز والإدراكات، وكونهم بشرأ يمثلون ويستجيبون لمشاعر الغضب والكراهية والإرادة والتعاون، فإن هذا يعنى أن المتغيرات النفسية أحد العناصر المؤثرة على سلوكهم التفاوضى (٢٥).

ومن ثم فالسؤال الآن هو: ما هذه المتغيرات النفسية التى تؤثر على السلوك التساومى والتفاوضى؟

قدّم علم النفس العديد من الدراسات فى هذا الصدد، وعالج تأثير كثير من الدوافع، سنلقى الضوء على بعض نماذج هذه الدراسات وكيفية استفادتنا منها.

١- ربما كان من أفضل الملاحظات فى هذا الصدد، ما ذكره «إكلى» (وهو من خارج مجال الدراسات النفسية) الذى أشار إلى تأثير دوافع الإنجاز والطموح، فأشار إلى أن المفاوضات تحت تأثير هذه الدوافع قد يفضل الاتفاق على عدم الاتفاق بصرف النظر عن المصلحة القومية، أو يترك المسائل الصعبة التى يتعقد الاتفاق بشأنها، وأعرب «إكلى» عن مخاوف عميقة من حدوث هذا الأمر بشكل خاص فى بلاده الولايات المتحدة؛ حيث يتم تكليف شخصيات عامة غير حكومية بمهمات تفاوض دولى؛ مما يجعل هناك فرصة لنمو مصالح شخصية فى المسألة، كما نبّه «إكلى» إلى تأثير عكسى لدوافع الإنجاز والطموح متمثلاً فى الاتجاه أحياناً للتشدد بصرف النظر عن المصالح الوطنية (٢٦).

وفى الواقع أن الملاحظات السابقة بالغة العمق والدلالة، ومن السهل رؤيتها وتكشفها فى الواقع العملى. وكما ينصح وزير الخارجية البريطانى الأسبق «بيشان» من خطورة التشدد بلا مبرر على مستقبل العلاقة بين أطراف التفاوض (٢٧)، فإنه من المهم أن ينتبه المفاوضات بعمق إلى تأثير هذه الدوافع على سلوكه التفاوضى، وكذلك محاولة تكشف أثرها على سلوك الطرف الآخر.

٢- وقد أجرى عدد من علماء النفس العديد من الدراسات التجريبية حول عدد آخر من المتغيرات والدوافع النفسية، ووجدوا نتائج قد يعتبرها البعض شيقة وقد

يراهما البعض الآخر مثيرة للنقاش والجدل ، فقد درست بعض هذه التجارب دوافع القلق والشك ، وأخرى سلوك ذوى الثقة العالية ، وكشفت هذه التجارب عن نتائج متضاربة ^(٢٨) . تعكس فى حقيقة الأمر أزمة هذه الدراسات ، وصعوبة قبول الدراسات المعملية لقياس سلوك البشر .

وسنكتفى فى هذا المقام بإحالة القارئ الكريم لدراستنا السابقة عن المفاوضات الدولية ^(٢٩) . ولكن يهمننا أن نوضح بعض الملاحظات الرئيسية فى هذا الصدد ، والتي ربما يكشف عنها بشكل واضح المثال الذى ذكره «إكلى» عن كيفية تأثير الأمزجة والأبعاد الشخصية فيذكر فى هذا الصدد أن المفاوضات الأمريكية «بوسلى» نجح فى إقناع زميله السوفييتى فى مفاوضات الهدنة البلغارية بعد الحرب العالمية الثانية بأنه إذا لم يتنازل فى مسألة معينة فسيعرض لغضب رؤسائه ، وأن المفاوضات السوفييتى تنازل بالفعل ^(٣٠) .

ونحن نرى أن هذه الملاحظة تكشف أزمة هذه الدراسات عمومًا ، حتى تلك التى تعتمد على الملاحظة وليس التجارب المعملية ، فمن الصعب قبول هذه النتيجة السابقة ، فهى تعرض الأمر ، وكان هذا البعد كان البعد الحاسم فى صياغة السلوك التفاوضى السوفييتى فى هذه المسألة ، كما لو أن هذا المفاوضات السوفييتى كان يملك حرية صنع القرار ، ولا يحاسبه أحد ، فمن الواضح أن هذا تبسيط شديد للمسألة ، ولا يعكس الواقع العملى ، الأكثر تعقيدًا ، والذى يزدحم به الكثير من العوامل والدوافع وليس دافعًا واحدًا . وهو ما يجعلنا نختم هذا الجزء بأنه بالفعل لا يمكن تصور غياب تأثير العوامل والدوافع النفسية على سلوك المفاوضات ، ومن المهم أن تكون هذه الدوافع واضحة لدى المفاوضات بشأن نفسه ، وأن يتعرف عليها قدر الممكن بشأن الآخر ، على أنه لا يبالغ فى تقدير هذه المسألة ، وأن يحرص على ضبط دوافعه وانفعالاته الشخصية حتى لا تؤثر بأى شكل سلبى على سلوكه التفاوضى ، وأن يتذكر دائمًا أن يعمل فى الوقت نفسه على توظيف ثغرة فى سلوك الآخر ، يمكن أن تخدم مصالحه ومصالحه بلاده .



الفصل الثالث الآخرون والبيئة الخارجية

لا تدور أى مفاوضات دولية فى فراغ، ربما مثلها مثل أى مفاوضات أخرى، فحتى المفاوضات التى تدور بين شركتين أو بين مستورد وموزع للبضائع، لا تدور فى فراغ، بل تتأثر بكثير من العوامل الخارجية مثل أوضاع الاقتصاد فى هذه الدولة، موقف الشركات المنافسة الأخرى، سواء المستوردون أو المنتجون المحليون أو الموزعون الآخرون. وحتى التفاوض العائلى بين الزوج والزوجة يتأثر بعوامل عديدة وتأثيرات من أطراف أخرى، كالحماء أو الأخ أو الأصدقاء أو الأبناء... إلخ، وإذا كانت الحياة بهذا التعقيد، فإن من الطبيعى أن تتوقع تأثيرات أشد عمقاً وأكثر اتساعاً فى النطاق الدولى.

خذ مثلاً: تفاوض بين دولتين حول التوصل لاتفاق للإعفاءات الجمركية، فوفقاً للقانون الدولى التقليدى، فإن هذا أمر يخص الطرفين معاً، بينما حقيقة الأمر، أن أطرافاً دولية وغير دولية عدة قد تجد نفسها معنية مباشرة وبشكل جوهري بمسار وتاريخ هذه المفاوضات.

وفى دراستنا السابقة للتفاوض وصفنا هذه الظاهرة تحت عنوان: تدخل أطراف خارجية أو أطراف أخرى، وكان القصد بذلك أى تدخل أو دور خارجى لأطراف أو فاعلين دوليين غير أطراف التفاوض، وألا نظن أن المقصود بدور الأطراف الخارجية ما ينصرف إليه الذهن فى العلاقات الدولية من مسألة الوساطة أو تسهيل التفاوض بين الأطراف المعنية؛ حيث إن الواقع والممارسة العملية فى العلاقات الدولية يحفلان بنماذج عدة أكثر اتساعاً بكثير من إطار الوساطة أو غيره من المساعى الحميدة.

ومن هنا فيمكننا التمييز بين نوعين من تدخل الآخرين : أولهما : التدخل الإيجابي ، وثانيهما : التدخل السلبي .

أولاً : التدخل الإيجابي أو الوساطة

التدخل الإيجابي هنا هو تدخل لصالح التوصل لاتفاق ، و هنا فإن الوساطة ليست الشكل الوحيد ، فهناك أيضاً المساعي الحميدة والتحكيم ، و وفقاً لفقه القانون الدولي العام ، فإن المساعي الحميدة يُقصد بها قيام دولة بمحاولة للتقريب بين دولتين متنازعتين ، و حثهما على الدخول في مفاوضات مباشرة لحل النزاع القائم بينهما دون أية مشاركة من الدولة مقدمة المساعي الحميدة في المفاوضات بأية وسيلة كانت ، بينما الوساطة تعنى سعى دولة لإيجاد حل لنزاع قائم بين دولتين عن طريق اشتراكها مباشرة في مفاوضات تقوم بها الدولتان المتنازعتان للتقريب بين وجهات النظر ، أما التحقق فهو تشكيل أطراف النزاع للجنة يوكل إليها حصر الوقائع وتقديم تقرير عنها^(٣١) .

هذا التعريف القانوني لأستاذنا الراحل «د. محمد حافظ غانم» لا يفسر بعض حالات الوساطة ، التي لا تتضمن اشتراكاً مباشراً أو في مائدة التفاوض ، و التي يقدم فيها الوسيط عروضه المختلفة لمساعدة الأطراف في الوصول إلى اتفاق ، دون المشاركة في جلسات التفاوض المباشرة بين الطرفين ، و من ثم فالوساطة في التعبير الأكثر اتساعاً و صفت بأنها خلق الظروف و المناخ للتوصل لتسوية^(٣٢) .

و هذا التعريف يتجاوز أو يتسع ليشمل الحالات التي يشارك فيها الوسيط في مائدة التفاوض ، كمفاوضات «كامب ديفيد» بين مصر و إسرائيل ، أو كثير من جولات التفاوض الفلسطيني - الإسرائيلي بمشاركة أمريكية ، و الحالات الأخرى التي يقدم فيها الوسيط عروضاً أو مقترحات تفاوضية دون المشاركة في كافة أو حتى في أى من جلسات التفاوض .

و الواقع أن موضوع الوساطة يحتمل دراسات مستفيضة لما يحفل به من تفاعلات خصبة و بالغة التأثير و الدلالة في العلاقات الدولية بشكل عام ، و هناك تصنيفات على درجة من التعقيد فيما يتعلق بآلية التساوم ، و من أهمها :

١ - الديبلوماسية ، و هي الطريقة المعروفة لممارسة الوساطة .

٢- تبادل الأشخاص، وهى آلية قد تبدلوا غريبة للبعض، وهى تبادل الأشخاص فى وقت معين فى العلاقة بين المنظمات، ويمكن أن نعتبر أن مشاركة شخص السيد السفير المصرى الأسبق «طاهر شاش» فى دعم الجانب الفلسطينى فى المراحل الأولى للتفاوض مع إسرائيل، وخاصة فى النصف الأول من التسعينيات، من هذا النوع.

وقد يتم اللجوء إلى هذه الآلية فى مفاوضات تجارية دولية كإعارة خبير فنى لإحدى الدول فى مفاوضاتها مع منظمة التجارة العالمية، هنا الوساطة التى تقوم بها دولة هذا الخبير وهى وساطة غير مباشرة إلى حد ما.

وفى جميع الأحوال يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن مفهوم الوساطة أو التدخل الإيجابى عمومًا من أقدم الظواهر فى العلاقات الدولية، وأنها ظاهرة متزايدة الأهمية فى أشكال عدة من التفاوض، لا تقتصر على التفاوض الدولى، بل تمتد إلى نزاعات العمال والإدارة، واحتجاز الرهائن وغيرها، بل وتمد إلى حل المشكلات الأسرية، وهذا ما نراه بشكل خاص فى الدول الغربية وخاصة أمريكا الشمالية، من نشوء شركات للوساطة فى الخلافات الزوجية؛ لتجنب الأزواج اللجوء إلى المحاكم، والتوصل إلى تسوية عبر وساطة هذه الشركات توفر الكثير من الأموال والوقت أو على الأقل توفر الوقت والضغط العصبية.

أما على الصعيد الدولى، فالوساطة مسألة متزايدة الأهمية، ونظرة إلى جوانب الصراع العربى - الإسرائيلى كافية للدلالة على هذه الأهمية، وعلى استحقاقها للدراسة الجادة والمتعمقة.

ونستطيع أن نحيل القارئ الكريم إلى دراستنا سابقة الذكر لمزيد من التعمق فى هذه المسألة من النواحي العلمية (٣٣)، إننا سنركز حديثنا على بعض الجوانب التى تلقى المزيد من الضوء والتوضيح لكيفية تعامل المفاوض العملى مع هذه المسألة، أو بلغة أخرى كيف يبدأ المفاوض أو دارس التفاوض التعامل المنهجى الهادئ مع مسألة الوساطة.

دوافع الوساطة

تشكل هذه المسألة المدخل والمنطلق الرئيسى، والتى يجب أن يسعى المفاوض

إلى إدراكها وفهمها بوضوح شديد لا لبس فيه ، سواء كان تدخل الوسيط أو التدخل الإيجابي عموماً من هذا الطرف الثالث بناء على مبادرة ذاتية أو بطلب وتشجيع من أحد أطراف التفاوض ، فلا بد أن يكون هناك إدراك واضح بأن التدخل الإيجابي بمعنى تسهيل التفاوض يجب أن يكون دافعه مصلحة ما للطرف الدولي الوسيط .

و هذه المصالح تتنوع وتتسع بلا حدود ، وحتى أكثر الدوافع مثالية ، أى عندما يتحرك طرف دولي ما ، بالحد الأدنى من المصالح السياسية والاقتصادية ، ولكن تحركه مبادئ العدالة أو تحقيق السلام ، فإن هذه الدولة الوسيط تؤكد على دور دولي أو إقليمي متميز يخدم وزنها الدولي أو الإقليمي بالتبعية ، وحتى إذا كان لا يحقق مصالح مباشرة قصيرة الأجل ، فإنه يحقق مصالح غير مباشرة أو بعيدة الأجل من خلال ترسيخ هذا الوزن الدولي والإقليمي ، كما أنه قد يحقق مكاسب سياسية أو انتخابية داخلية لحكومة أو قيادة دولة الوسيط .

و من هنا ، فإن وساطة الولايات المتحدة في المفاوضات المصرية البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤ م كانت مفهومة ، وكان القصد منها المساعدة في إنهاء النفوذ البريطاني في الشرق الأوسط والاستعداد للحلول الأمريكي محل بريطانيا ، فضلاً عن تعظيم الصورة الإيجابية والوردية للسياسة الأمريكية عالمياً كدولة معادية للاستعمار .

و من هنا أيضاً ، فإن الوساطة الأمريكية بين الطرفين الإسرائيلي والفلسطيني ليست محل لأى أوهام مثالية فالدوافع مفهومة للطرفين ولكافة دول العالم .

الإشكالات النظرية فى تحليل دوافع الوساطة ، وما تكشفه الحالات العديدة من تميز للوسطاء تجاه أحد طرفي التفاوض ، لا يغيران من وقائع الحياة العملية واضطرار كثير من الأطراف الدولية لقبول دور وسيط متحيز ، بل و أحياناً يبدو المشهد مثيراً للسخرية والتعجب ، عندما نجد طرفاً فى نزاع يتوسل أو يضغط على وسيط لتنشيط دوره ، والكل يعرف أن هذا الوسيط منحاز بدرجة أو أخرى للطرف الآخر فى التفاوض .

و الإجابة عن سبب غرابة هذا المشهد الدولي المتكرر من وقت لآخر ليس بالأمر الصعب ، فتعزوه الأستاذة الدكتور «ودود بلران» إلى عاملين :

الأول : عدم وجود بديل لدى الطرف المتحيز ضده، حينما يجد القبول أفضل من الرفض وأن التفاوض في ظل هذه الظروف سوف يعنى خسارة أقل من عدم الاتفاق .
الثاني : قوة أو عنصر المفاجأة من جانب الوسيط، و من أمثلة ذلك الاقتناع بأن الوسيط سوف يستطيع حل الصراع، أو سيقدم في مقابل السماح له تعويضاً عسكرياً أو اقتصادياً أو سياسياً لقبول التسوية أو العرض الذي سيقدمه خلال عملية الوساطة ^(٣٤) .

و المثال الفلسطيني واضح للعيان في هذا الصدد، وليس بحاجة لتفسيرات فهو يلقي الضوء الساطع على صحة الإطار الذي قدمته د. بدران بهذا الصدد، وذلك بصرف النظر عن قبول هذا الإدراك، أو أنه التصرف الأمثل من جانب الأطراف من عدمه .

علاقة الوسيط والتفاوض

حدد أحد الباحثين وهو «وول» إطاراً متسعاً لشرح آلية العلاقة التي تنشأ بين الوسيط وعملية التفاوض :

١- وضع وإقرار التفاوض بين المتفاوضين

في كثير من الأحوال تتركز المشكلة التفاوضية في كيفية جذب أو إقناع الأطراف لمائدة التفاوض، وخاصة عندما تتباعد وتتناقض مواقف أطراف التفاوض بشكل كبير، و تتعقد دائرة العداء المتبادل، و يصبح مجرد الجلوس معاً أمراً يتضمن معاني فقد الوجه والخرج، عندئذ يصبح دور الوسيط لا غنى عنه لكسر جمود الموقف وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لبدء التفاوض .

و يصل الأمر في دور الوسيط قبل بدء التفاوض إلى المشاركة أحياناً -كما يقول «وول» - في تشجيع الأطراف أو أحدها على اختيار الممثل المناسب لها، و لعل ما نراه مؤخراً من تدخل أمريكي وإسرائيلي مثير للسخرية في اختيار قيادة فلسطينية جديدة يدخل بشكل أو آخر في هذا الإطار .

ولقد كانت الدول المحايدة كسويسرا، و إلى حد ما بعض دول اسكندنافيا، تلعب دوراً مهماً في كثير من الأزمات الدولية، من خلال توفير غطاء لحفظ ماء الوجه في كثير من مفاوضات تسوية الأزمة و الصراعات الدولية .

ويمكن القول في النهاية: إن دور الوسيط في هذه المرحلة يعتبر في كثير من الأحيان حاسماً وجوهرياً في إمكانية بدء التفاوض، من ذلك الدور الترويجي مثلاً في اتفاقية «أوسلو» المعروفة بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي.

٢- دور الوسيط في توضيح الموقف وتأسيس خطط العمل

ويعتبر هذا الدور هو ما يمكن أن نسميه جوهر العملية الوساطية؛ حيث قد يقوم الوسيط بتوضيح الأمور، وإحاطة الأطراف بكيفية معالجة مشاكل مماثلة من قبل، كما قد يقترح مبادئ أساسية تشكل إجراءات وآليات (خارطة الطريق مثلاً) التي طرحتها الولايات المتحدة لتسوية النزاع الفلسطيني والإسرائيلي خلال إدارة الرئيس الحالي بوش الابن)، كما قد يقدم الوسيط جدول أعمال للمفاوضات، أو وضع مدونة سلوك للطرفين.

وكما يقول خبير الوساطة الدولية «وول»: فإنه، أي دور الوسيط في هذا الصدد، يهدف في نهاية الأمر إلى التحكم في علاقة الأطراف المتفاوضة^(٣٥).

٣- التحكم في علاقة ما بين المتفاوضين

كما أشرنا من قبل في البداية، فإن من أهم المدارس الفكرية الشائعة في الولايات المتحدة في صدد موضوع التفاوض والتساوم، اتجاهاً يرى أن جانباً كبيراً من الصراع والأزمات الدولية يتعلق بالإدراك والعوامل النفسية، وقد نشرت مدرسة هارڤارد هذا الاتجاه بالتحديد، وانتشر على لسان المسؤولين الأمريكيين في صدد كثير من القضايا الدولية، وشجعت دوائر صهيونية ويهودية عديدة، من أجل فرض رؤيتها ومصالحها الخاصة، وكان التطبيق المشهور هو أن الجانب الأكبر من الصراع العربي- الإسرائيلي إنما هو صراع نفسي إدراكي Conceptual، والنتائج واضحة، فهو إذن ليس صراعاً مصيرياً أو يتعلق بالحقائق المادية والجغرافية والتاريخية، وإنما هو أمر يحتاج بالأساس إلى معالجة للمشكلات الإدراكية والنفسية، وأن يتقبل كل منا الآخر، ومن الغريب أن هذا الاتجاه وجد من يردده بيننا من وقت لآخر وبشكل يتجاهل الحقائق والوقائع العملية.

وأيّ كان الأمر، فإن تطبيق هذه المفاهيم في إطار موضوع الوساطة يدخل إلى حد كبير من هذه الزاوية، وعلى الأقل يجد عدداً مهماً من التطبيقات من داخل هذا

الإطار، أى التحكم فى العلاقات ما بين المتفاوضين . وفى الحقيقة أن بعض الدراسات عن الوساطة تناولت هذه الجوانب من خلال أبعاد مختلفة، ومن المفيد أن نوضح هنا بعض هذه الأبعاد وبأمثلة توضيحية قدر الممكن (٣٦).

الاتصال

فمن المعروف فى كثير من الأحيان، أنه قد يتعذر الاتصال بين الأطراف المتفاوضة، أو تحديداً الاتصالات المباشرة، وخاصة عندما تزداد درجة العداء والصراع بين أطراف التفاوض، هنا بالطبع تزداد أهمية دور الوسيط، وقدرته على تكييف تبادل المعلومات، سواء حسب مدى رغبته فى تسهيل الاتفاق، أو حسب شكل الاتفاق والترتيبات التى يريد إرسالها.

فهو أى الوسيط قد يستطيع نقل المعلومات بشكل طليق وأمين، أو يتحكم فيما ينقله من معلومات، بحيث يؤثر على تصورات وإدراك الأطراف، ويلاحظ أن دور الوسيط فى هذا الصدد يبدو وكأنه فى مواجهة طبيعة العالم المعاصر من سهولة انتقال المعلومات والأفكار، ولكنه يجد أساسه من طبيعة الأبعاد العاطفية التى يولدها الصراع، ومن إساءة فهم الرسائل الإعلامية أو الرسائل المباشرة.

الجوانب الإدراكية والتنازلات

بصرف النظر عن تقييمنا لمسألة الأبعاد النفسية فى الصراعات وفى عملية التفاوض، وتحفظاتنا على المبالغة فى هذه المسألة، فإنه يظل للوسيط هامش متفاوت الأهمية والتأثير بحسب ظروف الصراع وطبيعة الأطراف، فيما يتعلق بقدرته على التأثير على الرؤية الإدراكية لهؤلاء الأطراف.

فهو يستطيع أن ينقل المعلومات لأطراف التفاوض بالطريقة التى تسمح بتقييم إدراكاتهم أو تعديلها، مثلاً نفى نوايا الخصم العدوانية، أو المبالغة فى تقدير قدرات الخصم العسكرية كى يعدل الطرف الهدف من توجهاته ويلين من سلوكه.

والجدير بالملاحظة، أن هناك منظوراً من الناحية الإدراكية لمسألة التنازلات، من خلال قيام الوسيط بتعديل المعانى الإدراكية للتنازلات، وتشجيع الطرف الذى يريد

الوسيط منه أن يتنازل، وعلى النظر لهذا الاقتراح بوصفه حلاً عادلاً للمشكلة. ومن الواضح أن قدرة الوسيط في هذا الصدد تتوقف على المدى الذى سيقنع به هذا الطرف على أنه محايد وموضوعى فى النزاع، وأن لديه معلومات غير متاحة للطرفين، كما يدخل فى هذا الإطار أيضاً تعديل مستوى التطلع لدى كلا الطرفين؛ مما يساعد على الوصول لاتفاق.

ويتزايد دور الوسيط فيما يتعلق بمسألة حفظ ماء وجه المفاوضين بغرض تقديم ضمانات أو مكافآت، أو أن تبدو التنازلات وكأنها تقدم تقديراً لدور الوسيط وليس إذعاناً لشروط وتصلب الطرف الآخر. وفى جميع الأحوال فإنه فى المفاوضات التى تتضمن درجة عالية من الحساسية والعداوة المتبادلة، فإن دور الوساطة تزداد أهميته لتسهيل قيام الأطراف أو أحدهم بتنازلات قد تسبب له متاعب داخلية.

أدوات التأثير وفعالية الوساطة

لا تنفصل هذه الأدوات عن أدوات الصراع والتفاوض التى ستناولها فى مرحلة تالية، ولهذا فمن الصعب أن نخوض فى تفاصيلها فى هذا الفصل، ومن ثم سيكون من الملائم تأجيلها فى المرحلة الراهنة (٣٧).

ثانياً: التدخل السلبي فى المفاوضات

ونقصد به كما سبق محاولات التأثير فى السلوك التفاوضى للأطراف، وفى ناتج التفاوض، لمنع الوصول إلى اتفاق، أو للتأثير على شكل ومضمون هذا الاتفاق، ومع أهمية هذا النوع من التدخل، فإنه كان أقل حظاً بكثير فى دراسة التفاوض، وإن كان يمكن أن نستفيد كثيراً من دراسات التدخل الدولى فى الصراعات، فيما يتعلق بدور الأطراف الأخرى، بما يلقى الكثير من الضوء على حالات التفاوض الخاصة بتسوية الصراعات المسلحة والأزمات الدولية، ولكن هذه الدراسات لا تفسر الكثير من ظواهر التدخل السلبي فى أنماط من التفاوض الدولى فى المجالات الاقتصادية المختلفة، بل والسياسية والعسكرية والثقافية، فعلى سبيل المثال يصعب أن نتصور حالة تفاوض بين دولة منتجة مادة خامة معينة وبين دولة أخرى مستوردة

حول تحديد أسعار بيع هذه المادة الخام دون توقع حدوث محاولات تأثير من جانب الأطراف الأخرى العديدة سواء المستوردة أو المصدرة لهذه المادة الخام.

وكلنا نعرف أن مفاوضات الشراكة الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي والكثير من الدول والتكتلات الاقتصادية الأخرى، تخضع لكثير من عوامل التأثير المتضاربة من كثير من الأطراف الأخرى، بما فى ذلك بعض الشركات المتعددة الجنسيات.

ومن النماذج التى تؤكد أهمية تحوط المفاوضات لهذا العنصر، محاولات كل من فرنسا وإسرائيل للتأثير على المملكة المتحدة خلال المفاوضات حول الجلاء ٥٣-١٩٥٤م لإقناعها بعدم الانسحاب من مصر، والتخلى عن قاعدة قناة السويس. وبالطبع لكل من الفريقين أهدافه بهذا الصدد، ففرنسا كانت تخشى من التوجهات لدى الرأى العام المصرى بأهمية استعادة قناة السويس، وإسرائيل كانت تأمل فى إبقاء القوات البريطانية كعنصر عازل ومضعف للتطور السياسى والعسكرى المصرى.

ومن ثم ففى ضوء الأهمية الكبيرة للآثار السلبية من جانب بعض الأطراف على المفاوضات، يكشف المفاوضات الدولى فى كثير من المجالات الفنية أنه بحاجة للعودة للقيادة السياسية لبلاعه أو لجهازها الدبلوماسى لمواجهة محاولة العرقلة من جانب بعض الأطراف الأخرى، بحيث قد تجد هذه الدولة أنه لا سبيل أمامها سوى خوض حملة مضادة أو القيام باتصالات مكثفة لإفشال محاولات الأطراف الأخرى من عرقلة المفاوضات، أو من التأثير عليها بشكل سلبى.

كما قد تجد الدولة نفسها مضطرة أحياناً للتخلى عن هذه المفاوضات لو وجدت ضغوطاً أو مصالح أكثر أهمية ستهدد لو واصلت مسيرتها، وحاولت التوصل إلى هذا الاتفاق، هنا يصبح القرار النهائى رهيناً بالحسابات السياسية والاستراتيجية الشاملة للقيادة السياسية وللجهاز الدبلوماسى للدول المختلفة.

* * *

الجزء الثانى كيف يتم التفاوض ؟

تمهيد

تجبننا فى مقدمة هذا الكتاب الدخول فى تفاصيل علمية عديدة حول التحديد الدقيق لمفهوم التفاوض، على أنه من المهم بل والضرورى أن نحاول تناول هذه المسألة بشكل مبسط فى هذه المرحلة، مع الحرص فى الوقت نفسه على عدم الخوض فى التعقيدات العلمية العديدة المحيطة بتعريف هذه الظاهرة، على أساس أنه قد سبق لنا طرح هذه المسألة فى موضع آخر^(١).

وللقارئ أن يدرك أن تعقيدات وتنوع تعريفات ظاهرة التفاوض الدولى، ترجع إلى تعدد الاقترابات العلمية فى تناول الموضوع، ما بين دراسات العلوم السياسية وعلوم النفس والاجتماع، فضلاً عن بعض المحاولات القانونية.

والتعريف المبسط والشامل الذى ينطلق من هذه الدراسة يتضمن العناصر الآتية:

١- وجود مصالح متناقضة لأطراف التفاوض، يقابلها مصلحة مشتركة فى التوصل لاتفاق أو ترتيب مشترك، وذلك بعد تغليب أى من العنصرين فيما يتعلق بالهدف من التفاوض وما إذا كان هو الوصول إلى اتفاق أو أن هناك أهدافاً أخرى، وهل إذا كان الهدف هو الوصول إلى اتفاق، هل وصلت المسألة إلى النضج الكافى الذى يسمح بالتوصل إلى اتفاق؟.

٢- أن التفاوض ليس مجرد تفاعل و اتصال شفهي وإنما هو عملية تفاعل معقدة

تشمل تبادل الآراء والحجج والأفكار، وكذلك عملية تفاعل تساومية عديدة داخل وخارج قاعة التفاوض.

وهناك إشكالية أو جانب مهم يجب أخذه فى الاعتبار، وهى أهمية التمييز بين التفاوض «Negotiation» والتساوم «Bargaining». ومرة أخرى وتجنباً للتعقيدات العلمية والمحاولات العديدة للتمييز بين المفهومين، فإننا سنركز حديثنا هنا على تفرقة أساسية، فالتساوم ظاهرة أو علاقة اتصالية تحدث خلال المفاوضات وفى غير المفاوضات شفهيًا أو ضمنيًا، بينما التفاوض عملية تشمل التفاعل الشفهي الجدلى وكذلك التفاعل التساومى.

أى بعبارة أخرى أن الظاهرتين متداخلتان، ولكن يمكن التمييز بينهما بوضوح، فالعملية التساومية قد تحدث ضمناً بين أطراف معينة، ولا تهدف بالضرورة إلى التوصل إلى اتفاق مشترك بين الأطراف، فربما تهدف فقط إلى منع الطرف الآخر من الإقدام على سلوك معين، أما التفاوض فعملية شفوية، الأساس فيها التوصل إلى قرار مشترك، وتشمل تزاوجاً معقداً لأنماط التفاعل الجدلى والتساومى، كما سنرى فى مزيد من الشرح والتفصيل خلال هذا القسم.



الفصل الأول

كيف يتم التمهيد للتفاوض؟

(مرحلة التمهيد لافتتاح التفاوض)

رأينا من قبل كيف تتداخل كثير من العوامل فى تشكيل السلوك والموقف التفاوضى للأطراف، وأن من الخطأ تصور أن هذا السلوك يحركه دافع واحد، وإنما نسيج معقد من هذه الدوافع الداخلية السياسية والاقتصادية والتاريخية والنفسية والثقافية والحاجية.

والعملية التفاوضية، بما فيها من تساومات، عملية شديدة التعقيد، لا تبدأ عندما يجلس أطراف التفاوض حول مائدة المفاوضات، وإنما قد تبدأ فى كثير من الأحيان قبل ذلك بكثير، وتسير بشكل معقد داخل وخارج قاعات التفاوض. ومرحلة التمهيد للتفاوض مرحلة بالغة الأهمية والدلالة، فهى تؤثر على كافة مراحل تطور المفاوضات ونائجها فى آن واحد، وفى كثير من الأحوال تفسر الظروف المحيطة بهذه المرحلة الكثير من التطورات التالية.

وهى التى تكشف عما إذا كان من الممكن معرفة مدى قابلية الأطراف للتفاوض، وما علاقات القوة النسبية، كما أنه يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من الصحة بشكل التفاعلات التى تحدث بين الطرفين من خلال دراسة هذه المرحلة، وذلك إن لم يحدث تغير فى أحد العوامل الرئيسية المؤثرة مع الوقت.

ولقد انشغل بعض الباحثين والمفكرين بالصعوبات التى تعرقل عملية بدء مفاوضات السلام لتسوية صراع ما، وفى جميع الأحوال هذا النوع من المفاوضات

هو الأصعب، وهو الذى يغرى الباحثين، وكذلك الساسة والدبلوماسيون على عرض تجاربهم المهمة بهذا الصدد. ومن هنا فإنه رغم أن خطابنا فى هذا الكتاب يتعلق بكافة أنواع التفاوض الدولى، إلا أن هذه الحالة الخاصة ستستحق وقفة خاصة فى ضوء أهميتها وما تثيره من أبعاد واهتمام يتجاوز الدوائر السياسية العملية والأكاديمية إلى اهتمامات المواطن العادى والرأى العام.

لماذا التفاوض مجدداً؟

ويمكن القول بشكل عام: إنه أياً كان موضوع التفاوض الدولى، سياسى أو اقتصادى أو ثقافى... إلخ، وربما حتى أى أشكال التفاوض، حتى تلك غير الدولية، كالبيع والشراء، ومفاوضات العمل - الإدارة، أو حتى الأسرية، فإنه لا بد من توافر شرطين أو عنصرين وهما الحاجة للتفاوض وتوافر الإرادة لذلك.

أما الحاجة للتفاوض، فهى مفهوم واسع يتضمن المصلحة من جانب، ومن جانب آخر عنصر التكاليف، وهنا نلاحظ أننا نتفق مع ما يذهب إليه البعض من أهمية البعد الإدراكى فى هذا الصدد، وأن الأمر قد لا يتعلق بجوانب موضوعية فقط، بل لا بد أن يدرك الأطراف وجود هذه الحاجة، فلا بد مثلاً أن يدرك الأطراف وجود حاجة لوضع ترتيبات تجارية أو ثقافية أو اقتصادية ما، سواء لتقنين علاقات قائمة بالفعل أو لتطويرها أو ما إلى ذلك.

فعندما ينشأ اهتمام متزايد لدى دولتين بزيادة التبادل التجارى وفتح أسواق مشتركة، فإن الحاجة تزيد لعقد اتفاق لتسهيل الإعفاءات الجمركية وتطوير التبادل التجارى. وعلى الرغم من أن الحاجة للتفاوض لتنظيم التعاون تبدو سهلة فى أغلب الأحوال، فإنه حتى فى بعض حالات التعاون لا يكون الأمر دائماً بنفس درجة السهولة والبسر، فعندما تهتم دولة ما بفتح مركز ثقافى لها خارج عاصمة دولة أخرى، فإن تقبل هذه الدولة الأخرى لهذا المبدأ قد لا يكون مرحباً بنفس الدرجة؛ سواء لأنهم يشككون فى نوايا الدولة صاحبة الاقتراح، أو لأنهم يخشون السوابق، و السماح لدول أخرى بأن تحذو حذوها، وينفتح الباب أمام تأثيرات خارجية متعددة.

و الدليل أيضاً على هذه السهولة النسبية ، يتضح فى مقاومة بعض الأطراف لعقد اتفاقيات للإعفاءات الجمركية ، لما تتضمنه هذه الاتفاقات من آثار متنوعة على العديد من المصالح العامة والخاصة .

و إذا كان الأمر كذلك فى الكثير من حالات التعاون ، فإنه من السهل توقع أنه سيكون أكثر صعوبة فى حالات الصراع ، و الدول تلجأ للتفاوض فى حالات الصراع ، إما لوضع شروط و ترتيبات لتناجج المعركة العسكرية أو الدبلوماسية ، أو لتقليل العنف و ضبط درجاته ، و هنا فإن تغير علاقات القوة النسبية يلعب دوراً مهماً فى صياغة الرؤية الإدراكية فى هذا الصدد . و من الأمثلة الشهيرة تاريخياً ، قبول اليابان رغم انتصارها فى حربها ضد روسيا عام ١٩٠٥ م للتفاوض ، لإدراكها بأن ميزان القوى العسكرية يتجه للميل لصالح روسيا .

و من هنا ، نجد أن أبسط تحديد لمفهوم الحاجة للتفاوض ، هو أنه - أى التفاوض - يبدأ عندما يجد الأطراف أن أهدافهم مستحققة بشكل أفضل من خلال التفاوض ، وأن هناك مصالح مشتركة للطرفين فى هذا الصدد .

و الإرادة هى العنصر الضرورى الثانى لبداية التفاوض ، و الأساس فى هذا الصدد ، أن هذه الإرادة مشتركة لدى الطرفين ، و أن غياب الإرادة يؤدى إلى عدم الاتفاق ، من هنا التفسير البسيط لنتائج جولات التفاوض العديدة الفلسطينية - الإسرائيلية فى ضوء غياب الإرادة السياسية الإسرائيلية ، أو مفاوضات الجولة الثالثة لتزع السلاح بين العملاقين فى أوائل الستينيات ، أو تعثر مفاوضات انضمام بريطانيا للاتحاد الأوروبى خلال رئاسة «ديجول» لفرنسا ، و الذى لم يكن متحمساً لهذا الانضمام (٢) .

و رغم هذه القاعدة العامة ، فإن الواقع العملى يعرف بعض الاستثناءات ، عندما يُجبر طرف ما على التفاوض تحت تأثير ضغوط الطرف الآخر ، أو ضغوط أطراف دولية ، و قد ناقش الكاتب دلالات هذا الإجبار فى موضع سابق ، ورغم أنه - أى الإجبار - قد يضر بالعلاقات المستقبلية بين أطراف التفاوض ، إلا أنه ينبغي النظر إلى الإجبار هنا بشكل مرن . فالطرف الذى يتعرض للإجبار يقارن بين التكلفة النسبية لعدم الانصياع ، و التكلفة النسبية للانصياع للتفاوض ، و من هنا قد يقبل

طرف ما التفاوض مجبراً، و مع ذلك يكون شرط الإرادة متوفراً؛ لأنه لا يجد بديلاً آخر أو لا يستطيع المخاطرة بمواجهة البدائل الأخرى مثل المواجهة العسكرية، أو التعرض لخسائر اقتصادية، أو فقدان أسواق الطرف الآخر، أو ترك الساحة الثقافية في الطرف الآخر تحت رحمة أطراف دولية أخرى، إلى آخره من أمثلة لا حصر لها، وكلها تبين أن تحليل عنصر الإرادة ينبغي أن يتسم بالرؤية الشاملة المتعمقة للموقف الذي يدور فيه التفاوض.

عندما يصعب بدء التفاوض

يشير واقع العلاقات الدولية، إلى أنه في كثير من التجارب و النماذج التفاوضية، تجد أطراف التفاوض صعوبة بالغة في مجرد الاتفاق على بدء التفاوض، أو قبول اللجوء إليه من حيث المبدأ، و مما لا شك فيه أن هذه الأحوال تكثر في مفاوضات تسوية النزاعات المسلحة، أو الخلافات الحادة بين الأطراف، ومن النادر أن تحدث في مفاوضات تجارية أو اقتصادية أو ثقافية، و مع ذلك قد يحدث أن تقاوم دولة ما التجاوب مع دولة أخرى في مطلبها الثاني لبده مفاوضات للإعفاءات الجمركية أو لإنشاء مركز ثقافي لهذه الدول في إحدى مدن الدولة الأولى، دون أن يكون هناك خلاف أو نزاع حاد بين الطرفين، بل وربما في ظل علاقات عادية إن لم تكن ودية، و ذلك مثلاً للخشية من نشاط دعائي لهذه الدولة أو لعدم إعطاء سابقة تطالب بها أطراف دولية أخرى، أو لوجود جماعات مصالح لا تريد تقديم أى تنازلات بصدد مصلح أو خدمات معينة، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح أضخم، إلخ من أمثلة معقدة في الحياة العملية، عرضنا لبعض أبعادها في الفصول السابقة.

و يظل أصعب حالات بدء التفاوض، هي مؤتمرات السلام، و من المفيد أن نعرض بعض التفاصيل و الأبعاد في هذا الصدد.

حالة المبالغة في العداء

تصل المبالغة في العداء بين بعض أطراف النزاعات، خاصة تلك التي تصل إلى مرحلة القتال المسلح، إلى درجة كبيرة من الصعوبة و التعقيد تجعل من الصعب

على حكومات هذه الدول حتى مجرد إبداء الاستعداد للتفاوض لتحقيق تسوية سلمية، وهو ما شهدناه كثيراً في حالات عدة، وخاصة في بعض مراحل الصراع العربي - الإسرائيلي، أو الحرب العراقية - الإيرانية، وما نراه في علاقات الكويت والعراق منذ غزو العراق للكويت في أغسطس ١٩٩٠ م.

والمعروف أن عداء تاريخياً بين دولتين متجاورتين قد يجعل حتى من الصعب، رغم مرور سنوات طويلة من عدم الاقتتال العسكري بين هاتين الدولتين، التفاوض للتوصل لترتيبات اقتصادية تتعلق بحدود بحرية أو برية، فقط بسبب هذا الخلاف ورواسب العداء التاريخي.

عقبة التحرك أولاً

في كثير من الأحوال يتردد أطراف التفاوض في المبادرة بالدعوة للتفاوض؛ وذلك خشية الظهور بظهر الضعف أو الخشية على معنويات الجنود، قد تصادف هذه المسألة حتى في غير مفاوضات السلام، حتى في المسائل الاقتصادية، ولعل ترجمتها في الأمثال الشعبية - في هذه الحالة الأخيرة - هي أن «التقل صنة» وهذه الترجمة الأخيرة بالقطع إحدى مهارات السامة للمحترفين، ومن ثم فمن الطبيعي أن يمارسها البعض بمهارة عالية في العلاقات الدولية، ومن ثم في التفاوض، ونحن جميعاً نكتسبها في مهارات التساوم اليومية، فكثيراً ما يكون الدرس الأول في الممارسات التجارية، أن يبدي بعض السماسرة حصافة وبرود في عدم التحرك أولاً، دعماً لموقفهم التساومي في هذه الصنفقة.

المهم أن هذه المشكلة بالنسبة للعلاقات الدولية تزداد حدتها بشكل خاص في مفاوضات لتسوية النزاعات المسلحة، وفي دراستنا للمفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤ م كان أصعب شيء عند توقف التفاوض هو مجرد العودة إليه مرة أخرى، فعلينا أن نلاحظ أن حفظ ماء الوجه في العلاقات الدولية أكثر حساسية منه في الحياة العادية.

وهنا يلجأ المفاوضون لأساليب متنوعة، أهمها بالطبع الوساطة، سواء بناء على طلب أطراف التفاوض أو بمبادرة من الطرف الوسيط، وعندما يجد طرف ما أنه لا

يريد وسطاء، سواء بشكل دائم أو فى هذه المرحلة على سبيل التحديد، فقد يلجأ للتصريحات أو الإيماءات الغامضة التى توفر قدراً من حفظ ماء وجهه، من ذلك تصريح وزير خارجية فرنسا بشأن المفاوضات مع الفيتناميين، من أن بلاده لا ترفض التباحث مع الفيتناميين ولكنها لن تأخذ الخطوة الأولى فى هذا الصدد.

أو عرض التفاوض بطريقة غامضة، ومشكلة الغموض فى هذا الصدد، أنها قد تنجح فى حالات وقد لا تنجح فى حالات أخرى، على سبيل المثال نجحت فى تسوية الحرب الروسية - اليابانية ولم تنجح فى العرض الأمريكى بشأن كوريا عام ١٩٥٠م^(٣).

شروط بدء التفاوض

كثيراً ما يحدث أن يفرض طرف ما شرطاً أو عدداً من الشروط لبدء التفاوض مع الطرف الآخر فى المفاوضات، وقد تكون هذه الشروط شكلية كطريقة الجلوس ومستوى التمثيل، وقد تكون موضوعية وشديدة التعقيد، قد تصل إلى حتى جوهر الاتفاقية المزمع التباحث حولها أو بعض بنودها.

والجوانب الشكلية تثار أكثر فى حالات التفاوض مع أطراف لا تتمتع بمكانة دبلوماسية رسمية، بشكل خاص فى مفاوضات الاستقلال مثلما حدث فى الجزائر وفيتنام، ومثل ما رأيناه ونراه بشكل مستمر فى المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، وفى الأخيرة كانت المشكلة فى البداية رفض إسرائيل التفاوض مع منظمة التحرير الفلسطينية واعتبارها الممثل الشرعى الوحيد للشعب الفلسطينى، وبالطبع كان الهدف فى مراحل عديدة هو الرفض حتى لقبول وجود الطرف الفلسطينى ابتداءً، ومن ثم إمكانية التفاوض معه.

وفى المرحلة الأخيرة عاد الجانب الإسرائيلى لسياساته القديمة بشكل جديد مدعماً بموقف أمريكى مؤيد ومناخ دولى وإقليمى سلبى، مثيراً مجدداً مسألة رفض التفاوض مع «عرفات»، والبحث عن طرف آخر بديل للتفاوض (يمكن تفصيله). وفى الواقع أن ما يسمى بتاريخ مفاوضات تسوية القضية الفلسطينية هو تاريخ للتعامل مع الشروط الإسرائيلية المستمرة من حيث المبدأ، والمتحولة من حيث المسميات.

و من الشروط الموضوعية فى مفاوضات السلام وقف القتال كشرط للتفاوض ، و من ذلك الموقف القيتامى فى إصراره على وقف الولايات المتحدة للقصف الجوى كشرط للتفاوض ، و هو ما كان مطلباً صعباً بالنسبة لواشنطن ؛ لأنه كان سيفسر بوصفه تنازلاً^(٤).

وقد يطرح البعض إصرار إسرائيل على وقف الانتفاضة كشرط لاستئناف المفاوضات ، دون أن تعلن من جانبها على وقف القتال فى المقابل ، فيما يعكس أن الشروط الإسرائيلية تهدف إما إلى إفشال فرص التفاوض من أساسها ، ثم/ أو تحسين موقفها التفاوضى فى حالة تجاوز الطرف الآخر .

و كثيراً ما تضع أطراف دولية شروطاً لبدء مفاوضات دولية لا علاقة بها بتسوية صراع أو أزمة دولية ، من ذلك ربط الولايات المتحدة لدعمها لمصر بمساعدات اقتصادية أو عسكرية بالتوصل لاتفاق مع بريطانيا حول قاعدة السويس فى مفاوضات الجلاء بعد الثورة . أو اشتراط الاتحاد الأوروبى لقبول تركيا تسوية الأزمة القبرصية كشرط لبدء مفاوضات حول انضمامها للاتحاد الأوروبى .

صور التغلب على عقبات بدء التفاوض

مثلما تبتدع الدول فى وضع عقبات التفاوض ، تمارس الإبداع أيضاً فى وضع حلول و سبل للتغلب على هذه العقبات .

فى حالة المبالغة فى العداء مثلاً ، فإن من أكثر الأساليب شيوعاً اللجوء للتساوم الضمنى ، مثلما حدث فى الوصول إلى ترتيبات و تفاهم فى ميدان نزع السلاح والتحكم فى الأسلحة بين الولايات المتحدة و الاتحاد السوفيتى السابق بدون مفاوضات رسمية أو أحياناً بدون مفاوضات إطلاقاً^(٥).

تشير التجارب التاريخية إلى نهج آخر مثل لقاءات القمة أو إيفاد مندوبين على مستوى عال ، مثل لقاءات القمة بين العملاقين ، أو إيفاد كيسنجر فى المفاوضات القيتامية ، كما يمكن الإشارة إلى زيارة الرئيس الراحل السادات للقذافى عام ١٩٧٧م كوسيلة لمواجهة هذه المشكلة .

أما عقبة التحرك أولاً، فالأغلب أن دور الوساطة و المساعى الحميدة هو أهم سبل التغلب على هذه العقبة، لما يتضمنه هذا النهج من حفظ ماء وجه الطرفين وتجنبها للحرج فى هذا الموقف، مثل عرض القصر الروسى فى الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م^(٦).

من ناحية أخرى، قد يلجأ أحد الأطراف إلى إطلاق مبادرات أو تصريحات غامضة تتضمن عرضاً للتفاوض، ولكن بأسلوب يحفظ ماء الوجه. من ذلك تصريح «هوشى منه»^(*) عام ١٩٥٣ م عما إذا كانت فرنسا قد وعت الدرس، و تريد التفاوض^(٧).

أما مشكلة الشروط فهى من أكثر الموضوعات صعوبة، وتشير الحالات العملية للمفاوضات إلى عدة حلول.

من ذلك التفاوض حول الشروط ذاتها، وهو ما يعنى ضمناً التفاوض حول أحد أبعاد موضوع التفاوض ذاته، من ذلك تخلص فيتنام من إعلانها ضرورة وقف القصف كشرط لبدء التفاوض بالموافقة على التباحث حول وقف القصف غير المشروط^(٨).

الإشارات الضمنية، من ذلك مثلاً القول بأنه فى حالة وقف القصف ووقف القتال سنبداً التفاوض، وهى أحد دروس الحالة القيتامية أيضاً. الاتجاه نحو الغموض، وتجنب الالتزامات بالتالى^(٩).

وبطبيعة الحال فإن دور الوسيط هنا مهم، عندما ينجح فى إقناع الطرف صاحب الشروط بسحب هذه الشروط، بشكل يبدو وكأنه تنازل للوسيط وليس للطرف الآخر الخصم.

الخطوات الإجرائية لافتتاح التفاوض

من مفارقات موضوع المفاوضات، أنه فى كثير من الأحيان يكون مجرد النجاح

(*) مؤسس الحزب الشيوعى فى الهند الصينية ١٩٣٠م.

فى الوصول إلى مائدة المفاوضات هو نجاحاً ضخماً أو مهمة عسيرة للغاية بحد ذاتها، كما رأينا من قبل عند استعراض بعض عقبات افتتاح المفاوضات .

و من الواضح مرة أخرى أن كل حالة تفاوضية هى حالة مستقلة بذاتها، و أن هناك فارقاً كبيراً بين مفاوضات تسوية النزاعات الدولية، و بين التفاوض لتنظيم أو لترتيب تعاون بين أطراف دولية معينة، و فى نهاية الأمر - كما سبق - فإن التفاوض يصبح ممكناً عندما يجد الأطراف أن المشكلة يمكن حلها بشكل مشترك^(١١).

و التفاعل الذى يحدث خلال عملية الاتفاق على مبدأ التفاوض هو فى ذاته عملية تساوية معقدة، سواء فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث بين الأطراف المهمة - المعينة - أو الوسطاء - أو فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث داخل الدولة التى تقرر التفاوض .

ثم تبدأ عملية أخرى و هى التفاوض للتجهيز للتفاوض، و بطبيعة الحال تتفاوت عملية التجهيز من حيث التعقيد و المدة اللازمة بحسب كل حالة تفاوضية .

و تشمل عملية التجهيز العديد من المسائل أهمها : مكان المفاوضات، و إعداد جدول الأعمال، و اللغة المستخدمة فى التفاوض، و ترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات، و سرية أو علنية الجلسات، و التغطية الصحفية و الإعلامية، و دور الطرف الثالث إن وجد، و الزمن المحدد للجلسات، و عملية رفع أعلام الأطراف المشتركة و أحياناً أطراف المفاوضات^(١٢) . و هذه الخطوات التجهيزية قد تستدعى مبعوث مفاوضات بشأنها أو تساومات ضمنية أو مجرد إخطار و تبادل سريع للآراء .

و لعل مثال مؤتمر جنيف للشرق الأوسط يوضح لنا إلى أى مدى يمكن أن تتعقد هذه الخطوات الإجرائية فى مسائل مثل : رفع العلم، و الأطراف (منظمة التحرير)، و جدول الأعمال^(١٣) . و أخيراً فإنه من المهم التعرض لمسألة جدول الأعمال، فهى تعنى تحديد المسائل التى سيتم التفاوض حولها و تسلسل ذلك الزمنى، و هى مسألة تبدأ أحياناً قبل افتتاح المفاوضات، و قد تبدأ بعد هذا الافتتاح، أى أن الأطراف قد تتفق على جدول الأعمال قبل افتتاح التفاوض خلال المباحثات الإجرائية السابقة على هذا الافتتاح أو بعد هذا الافتتاح، و الملاحظ أنه فى

كثير من الأحوال تتعقد هذه المشكلة وتكون سبباً في حدوث أزمات مختلفة للمفاوضات . ولعل مما يدل على صعوبتها أنه في مفاوضات حظر التجارب النووية ١٩٥٨م أجريت ١٠ جلسات لوضع قائمة الأعمال، حتى تم الاتفاق على صيغة تقسيم الجلسات على مرحلتين يتعاقب على رئاستها السوفييت والأمريكان، بحيث يعرض في كل مرة رئيس الجلسة ما يريد من أعمال (١٣).

وهذا يعنى أن الطرفين عجزا عن الاتفاق على جدول أعمال، ومن ثم اكتشف الطرفان صيغة لأخذ وجهتى النظر فى الاعتبار .

و تشير دراسة «بيلار» إلى أنه نادراً ما يستخدم جدول أعمال في المفاوضات، خاصة مفاوضات تسوية الحروب والصراعات الدولية، مثل فيتنام والحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م، وأنه في مفاوضات «ميلان» بين جبهة التحرير الجزائرية وفرنسا في ١٩٦٠م، انهارت المفاوضات بسبب الاختلاف حول هذه المسألة . وإنه في الحالات التي قام بدراستها كانت الحرب الكورية هي الوحيدة التي طبقت جدول أعمال وكان هذا فقط لمدة أسبوعين، و انهار الموقف بعد ذلك ولم تخضع المفاوضات لنفس الترتيب الذى اتفق عليه في البداية (١٤).

وفى الواقع أن مشكلة جدول الأعمال تكمن فيما يلى :

(أ) أنه في كثير من الأحوال لا يكون أطراف النزاع متفقين تماماً حول طبيعة المشكلة محل التفاوض، من ذلك أنه في المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣- ١٩٥٤م كانت بريطانيا تود لفترة طويلة بحث مسألة اتفاقيات الدفاع، وهو ما لم تكن مصر تريده؛ الأمر الذى كان أحد أسباب تعقيدات هذه المفاوضات لفترة طويلة .

(ب) أنه ليس من السهل دائماً توفير تلك الصياغة لبنود الجدول التى تتضمن الحياذ بين الأطراف، وهى مشكلة سترأها فى أغلب الحالات التطبيقية، كما يمكن الإشارة إلى أمثلة عديدة تنطبق عليها هاتان الصعوبتان أيضاً، من ذلك أنه فى التسوية الكورية تقدمت كوريا الشمالية بمشروع من أربع نقاط تتضمن تأسيس خط

التقسيم المشهور ٣٨، وسحب كل القوات المسلحة الأجنبية من كوريا، و ترتيبات ملموسة لتحقيق الهدنة، و ترتيبات خاصة بأمرى الحرب بعد الهدنة، ولكن الطرف الآخر كان يرفض البندين الأول والثاني، ولم يقبل التفاوض على هذه الأسس (١٥).

(ج) من ناحية أخرى يعاني جدول الأعمال أحياناً من مشكلة فقد المرونة، ومن عدم القدرة على التساوم حول مسائل متعددة بشكل متزامن؛ مما يسمح بتبادل التنازلات، ويشير «يلار» في هذا الصدد إلى أنه من السهل الوصول لاتفاق أسرع وبمنفعة مشتركة أكبر عندما يعجز التفاوض حول مسائل متعددة بأكثر من التفاوض حولها بشكل مثالي (١٦). وهذا يقودنا إلى مسألة الصيغة كما سيأتي بعد قليل.

ومع ذلك فإنه من الصعب تصور ألا يحاول المفاوضون البدء بتحديد جدول للأعمال، ولعل هذا يفسر تعجب «إكلى» من أسباب استغراق كثير من الدبلوماسيين لكثير من الوقت حتى يتوقفوا عن محاولتهم للاتفاق على جدول الأعمال أو حتى عنوان التفاوض (١٧).

وفي الواقع أنه يمكن القول إن الاصطدام بهذه الصعوبات هو جزء من عملية التفاوض واختبار كل طرف لنوايا وانجهاات الآخر، وتحديد مجالات التفاوض والتساوم، ويظل المعيار في مدى إعاقه جدول الأعمال لتطوير التفاوض مرتبطاً بقدرة المفاوضين على الاستجابة السريعة للاتصالات والتفاعلات الأولية التي تحدث في هذا الصدد، وفي ضوء تقديرهم لمصالح بلادهم.

* * *

الفصل الثانى

تحليل عملية التفاوض

الإطار العام

تناولنا فى دراستنا السابقة للمفاوضات الدولية الاقتربات المختلفة لتشريع أو تحليل عملية التفاوض^(١٨)، على أن الهدف من هذا الكتاب ليس إغراق القارئ بالتعقيدات العلمية والفكرية المحيطة بهذا الموضوع، وإنما اختيار السبيل والأسلوب الأمثل للدليل عملي للتفاوض. ومن ثم مرة أخرى سنقتصر على أهم وأفضل الأطر التى قدمت لتحليل عملية التفاوض بشكل عام، وهنا فإن الطرح الذى قدمه «زارتمان» يعد - فى رأينا - من أبسط وأهم المعالجات بهذا الصدد، ويمقتضى هذا الاقتراب فإن الوصول إلى اتفاق أو بشكل عام عملية التفاوض تسير حسب منهجين :

الأول: استقرائى «Inductive» لوضع الاتفاق جزءاً جزءاً بشكل أولى من خلال تبادل التنازلات والتفاهم حول عدد من المسائل التى تشكل عناصر موضوع الاتفاق.

الثانى : استنباطى «Deduction» هو البدء بتأسيس المبادئ العامة أو صيغة عامة تحكم المسألة محل التفاوض، وبعدها العمل لحل مسائل التفاصيل. وأوضح «زارتمان» أن هذين النهجين مع اختلافهما الظاهر مرتبطان، وإن كان هذا لا يمنع من تصارع النهجين، عندما يكون للطرفين إدراكات أو مفاهيم مختلفة للمشكلة، أيًا كانت دوافع هذه الإدراكات المختلفة.

وفى الواقع أن التجارب التفاوضية بشكل أو آخر هى تطبيق لإحدى المدرستين

أو الاقترايين ، فإما أن يبدأ الأطراف بالاتفاق على المبادئ العامة (الصيغة) أو يبدأوا بحل القضايا الفرعية ، و لكل نتائجه و صعوباته .

و قبل أن نواصل المقارنة بين الاقترايين لا بد من توضيح بعض المفاهيم و النقاط بشأن فكرة «الصيغة» التي طرحها «زارتمان»؛ حيث تحيط بها الكثير من التعقيدات والصعوبات ، فهو يعرفها بوصفها إدراكًا مشتركًا أو هيكلًا إدراكيًا للإطارات المرجعية أو صيغة مطبقة للعدالة ، و هي مفاهيم مختلفة .

فالإدراك المشترك يحدث عندما يجد الأطراف إمكانية للتعامل مع الموضوع بشكل ما أو من خلال منظور معين .

أما الإطارات المرجعية المشتركة ، فهي برأيه القيم الثانوية أو المتضمنة التي تعنى دلالات للمسألة محل المناقشة ، فمثلاً في اتفاقية فك الاشتباك بين مصر و إسرائيل خدمت صيغة قرار ٢٤٢ الشهير كإطار مرجعي لتوجيه الاتفاق الجديد .

أما العدالة ، فلها معان متعددة ، كما تعرفها الفلسفة و علم السياسة ، فقد تعنى إعطاء أكثر للأقوى ، أو للضعف ، أو قد تعنى عدالة إجرائية التي تتضمن معنى المساواة العددية ، و هناك العدالة الجوهرية أو الجزئية حيث كل له تصور عن العدالة ، فمثلاً فيما يتعلق بتسوية مشكلة الشرق الأوسط يشير «زارتمان» إلى أنه يمكن النظر لتقسيم الأراضي المحتلة كعدالة إجرائية ، إلا أن هذا كما يعترف هو نفسه لا يتفق مع مبدأ العدالة الجوهرية بالنسبة للعرب^(١٩) .

ومن الواضح أن إعداد الصيغة - أو التي تسمى في أغلب الأحيان بأسس الاتفاق أو مبادئ الاتفاق - ليست بالأمر اليسير ، و من هنا انشغل «زارتمان» بوضع أسس نظرية لكيفية إعداد هذه الصيغة فأشار إلى العناصر الآتية :

• الدقة و عدم التحيز ، بحيث لا يرفضها أحد الأطراف بسهولة .

• تجنب الكرم المبالغ فيه ، حتى لا تثير الشكوك ، و من ثم فإن التوازن أمر بالغ الأهمية .

• الشمولية ، بمعنى تناول المسائل الرئيسية لموضوع التفاوض ، و أن يعنى هذا ضرورة أو حتمية تناول كل أجزاء الموضوع ، و يدلل «زارتمان» على نجاح اتفاقية

«سولت» فى ضوء نجاح أطرافها الولايات المتحدة و الاتحاد السوفيتى السابق فى وضع كل المسائل الرئيسية فى الصيغة .

* التوازن و تبادل المسائل المهمة .

* أخيراً عدم إمكانية إحلالها، حيث يجب أن يشعر الطرفان بأنها تحترم مصالح كل منهما بما يحتمل أو يحتملها على الانتقال لمرحلة التفاصيل .

وقد أشار «زارتمان» بعمق إلى حتمية التجربة و الخطأ فى عملية إعداد الصيغة، بما يعنيه ذلك من إمكانية التحسين فى الصيغة أو الإضافة أو الاستبعاد للمسائل المشيرة للمتعاضب، أو إعادة ترتيب عناصرها بما يمكن الأطراف من الوصول إلى صيغة تحقق أهدافهم .

يتضح مما سبق أن التوصل إلى صيغة متفق عليها، ليس بالأمر اليسير، و فى الحقيقة أنه بينما يدافع «زارتمان» وكثير من المفاوضين عن أهمية البدء بالتوصل إلى مبادئ متفق عليها فى بداية التفاوض، فإن هناك مدرسة أخرى، لو جاز هذا التعبير، تميل أكثر، إلى أفضلية البدء بالتفاصيل، وترى أن فرص الاتفاق قد يكون أسهل فى هذه الحالة، و قد حدد «زارتمان» و «برمان» وغيرهما بعض المشكلات العملية التى تواجه هذا الاقتراب أى البدء بالصيغة، وأبرزها الآتى :

١- أنه فى بعض الأحيان يتصادم الاقترابان، بمعنى أن يركز طرف على الوصول إلى صيغة، بينما يركز الطرف الآخر على التوصل لحلول للتفاصيل أولاً، سواء كان ذلك لأسباب ثقافية أو تكتيكية، و يذكر فى هذا الصدد إجماع الدارسين والمفاوضين الأمريكيين على تركيز السوفييت على التوصل إلى اتفاق حول التفاصيل أولاً، و الأمر الواضح أنه لا يمكن عمل التفاوض من خلال الاقترابين معاً، حيث يمكننا افتراض - و لو نظرياً - أنه يمكن التوصل لاتفاق بين أطراف متفاوضين سواء بالاتفاق على الصيغة أو المبادئ العامة أولاً، أو بالاتفاق على التفاصيل، و لكن من الصعب توقع حدوث تفاهم، بل الأغلب صدام حاد عندما تتبنى الأطراف اقترابات مختلفة بهذا الصدد؛ حيث سيؤدى هذا إلى تعقيد الموقف بدلاً من تسهيله .

٢- المشكلة الثانية، هى ما يكن تسميته بخطر فقر الصيغة و عجزها عن تقديم

إطار متكامل مشترك، فعندئذ سيصطدم التفاوض حول عناصر و مكونات الاتفاق بعقبات عملية حادة تعقد من التوصل إلى اتفاق.

٣- خطورة إطالة التفاوض حول الصيغة، فقد يحدث أن تستنزف هذه المرحلة جهود أطراف التفاوض؛ مما يسبب صعوبات وإحراجاً مستمراً لهذه الأطراف، وفى دراسة للمؤلف عن مفاوضات الجلاء المصرية - البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤م كان طول فترة التوصل إلى صيغة متفق عليها له آثاره السلبية بشكل واضح. ومن ناحية أخرى فإنه فى بعض حالات التفاوض الصعبة، يسيطر على الأطراف أو الوسطاء اقتناع بأن التوصل إلى اتفاق حول بعض التفاصيل سيسهل عملية الاتفاق على الموضوعات الأصعب أو الموضوعات الإطارية، ربما يكون اللجوء لمبدأ التفاوض حول التفاصيل محاولة للتهرب من التفاوض حول المسائل الأصعب، الإطارية أو الصيغة، مثلما رأينا فى كثير من مراحل المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية خلال التسعينيات من القرن الماضى و التى تعمست فى النهاية، بما يقدم دليلاً إضافياً على أن تجنب القضايا الرئيسية بحجة تأجيلها و خلق مناخ إيجابى أولاً بين الأطراف لا يسفر عن نتائج إيجابية حقيقية.

و من هنا فإن المؤلف يميل إلى ترجيح الأسباب و الحجج التى أسهب «زارتمان» فى شرحها حول مزايا اقتراب الصيغة أولاً و يمكن إجمالها فى الآتى :

- تقديم إطار يساعد على إعطاء هيكل متماسك للاتفاق حول التفاصيل .

-خلق تصور خلاق و إيجابى عن المفاوضات بدلاً من التركيز على التنازلات والحلول الوسط، و بالتالى يخلق مناخاً أكثر صحية لا ينظر فيها للتفاوض كمباراة رياضية فيها تنازلات الخصم مكاسب بينما تنازلات المفاوضات خسائر .

و تشير ملاحظات المؤلف من دراسته للمفاوضات المصرية - البريطانية و لعدد آخر من تجارب التفاوض الدولى، إلى أن الواقع العملى يعرف فى الأغلب تداخلاً بين الاقتربين، كما قد يشهد تضارباً و مواجهة بين الأطراف لمجرد الاتفاق على أيهما أولاً الصيغة أم التفاصيل؟ . فبالفعل شهدت المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤م صعوبات واضحة فى البداية نتيجة عدم اتفاق الطرفين حول أى من النهجين، فبالنسبة لمصر كان الهدف هو الاتفاق على المبادئ و الإطار العام

أولاً، أى الانسحاب البريطانى من قاعدة السويس، أما بالنسبة لبريطانيا فكان تجنب التفاصيل مرجعه أن هدفها هو التفاوض حول ترتيبات الانسحاب مع إبقاء القاعدة فى خدمة القوات البريطانية والقوى الغربية فى أى مواجهة مستقبلية ضد الكتلة الشرقية، بمعنى آخر انهارت جولات المفاوضات المستمرة بين الطرفين لوجود اختلاف جوهري فى رؤية كل منها للصيغة المطلوب التفاوض حولها، وكان تناول بعض التفاصيل خلال المناقشات الإطارية مدعاة لإثارة المزيد من الاختلاف والتناقض؛ حيث إن لكل من الطرفين رؤيته المختلفة للمسألة.

و من ناحية أخرى، فإن الواقع العملى يعرف أيضاً تداخلاً بين الاقترايين، فكثيراً ما يتم التفاوض حول الصيغة والتفاصيل فى آن واحد؛ سواء لأن البحث عن الصيغة المقبولة من الأطراف يقتضى مناقشات مستفيضة حول أحد العناصر أو الترتيبات المكونة لموضوع التفاوض، أو لأنه حتى بعد التوصل إلى صيغة متفق عليها، قد تصطدم المفاوضات بخلاف حاد حول أحد موضوعات تفاصيل الاتفاق؛ مما قد يقتضى العودة لإعادة صياغة الإطار بالتعديل أو الإضافة. وفى جميع الأحوال فإن مرحلة التفاصيل يفترض أن يغلب عليها المناخ الودى غير العدائى، وتقل المخاوف، خلافاً لمرحلة الصيغة التى تقل فيها المجاملات، وتظهر المخاوف من أن تنازلات الخصم ربما كانت خدعة لتحقيق مكاسب من طرف واحد، فضلاً عن أن مرحلة الصيغة تكون مرحلة لكشف وسبر غور الأطراف لبعضها البعض^(٢٠).

ثقة التفاوض

هذا العنوان فى الحقيقة شديد البساطة، يختزل أصعب الموضوعات وأعقدها، فهو خلاصة تعانق علوم اجتماعية عديدة، تشمل علوم السياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم اللغة والاتصال، بما يتميز به من ثراء وخصوبة وتداخل، مثال حى آخر على الارتباط والاعتماد المتبادل بين العلوم والمعارف الإنسانية، فالتفاوض كما نعرف جميعاً عملية تفاعل شفهيّة بين مجموعة من الأطراف حول موضوع ما، بغرض الوصول إلى اتفاق أو رأى مشترك بين هذه الأطراف.

وتنقسم عملية التفاعل اللغوى بين الأطراف إلى مجموعتين متداخلتين،
فالتقسيم صورى إلى حد كبير، ولكنه ضرورى ليس فقط لأغراض التحليل، وإنما
أيضاً لفهم عملية التفاوض، فهما صحيحاً لا لبس فيه، ومن ثم لتعميق القدرة على
إدارتها بالشكل السليم.

أما المجموعة الأولى: فهي عملية الجدل والإقناع، أما للمجموعة الثانية: فهي
تكتيكات التساوم. ومشكلة دراسات التفاوض الدولى، أنها أغرقت نفسها فى
البحث فى تكتيكات التساوم التى سنتعرض لها بدرجة من التفصيل، وأهملت
بدرجة كبيرة العنصر الرئيسى الذى يتم استخدامه فى عملية التفاوض وهو الجدل
وأساليب الإقناع، هذا الإهمال أدى إلى نوع من عدم الوضوح والاضطراب فى
دراسات التفاوض الدولى عموماً؛ حيث إنه صرف نظر الباحثين والكتاب، ومن ثم
المعنيين بالتفاوض، عن الأساليب واللغة الرئيسية المستخدمة فى التفاوض، وهى
لغة الجدل وأساليب الإقناع. ولأغراض التحليل والتوضيح سنعرض لكل من
المجموعتين بالشرح والتوضيح، موضحين التداخل بينهما فى نسج العملية
التفاوضية بشكل قد يصعب الفصل فيه من الناحية العملية. وللحق فإن «إكلى» فى
كتابه الشهير «كيف تتفاوض الأم؟» كان أول من اهتم بشرح وتحليل هذه الأدوات،
ثم ما لبث طرفان الدراسات النفسية والسياسية أن تجاهل الاهتمام بهذا
الموضوع، متناسياً طبيعة عملية التفاوض فى حد ذاتها كعملية اتصال شفوى بما
يترتب على ذلك من معان ونتائج.

المجموعة الأولى:

١- الجدل وأساليب الإقناع

يخطئ بعض دارسى التفاوض عندما يتناولون أساليب الإقناع بوصفها أحد
تكتيكات التساوم؛ حيث إن هذه الرؤية تتضمن بعض الحقيقة وليس كلها، فهي
بالفعل أحد تكتيكات التساوم، ولكنها أيضاً عملية مستقلة، لا بد أن تقودنا
للدراسات اللغوية والاتصالية بمعناها الواسع، وسنعود مرة أخرى لشرح أسباب

تميز الظاهرة، فيمكن تعريف الجدل أنه أنشطة شفوية تتطلب مضموناً جوهرياً معقداً نسبياً بمعنى شيء يستحق الجدل حوله .

عملية الجدل تتضمن نشاطين : أولهما حل المشاكل ، وثانيهما الإقناع . فيما يتعلق بدور الجدل في عملية حل المشاكل ، فهو إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين أطراف التفاوض بما يوفر أو يساعد على إمكانية خلق نوع من الرؤية المشتركة لموضوعات التفاوض ، ولا يعنى هذا بالضرورة إيجاد رؤية واحدة ، وهنا نجد حصيلة من دروس العلوم النفسية والاجتماعية والاتصالية في تفسير الأرضية المشتركة المطلوبة لإحداث تأثير الجدل من خلال عدة جوانب .

الجانب الأول : يتعلق بلغة المفاوضات ، وبالتحديد التوصل للغة موحدة أو مصطلحات ورموز يتم على أساسها التفاوض ، هذا الهيكل الإدراكي يسهل عملية تبادل المقترحات ، وفي غيابه تتباطأ عملية التفاوض ، وقد يكون فكرة عامة كالمساواة أو العدالة في مفاوضات السلام ، أو المنفعة المشتركة مثلما الحال في أغلب حالات التفاوض التجاري ، أو في تعريفات مشتركة ، أو إجراءات تقييمية ، مثل إقامة وحدة سياسية أو اقتصادية . . . إلخ .

الجانب الثاني : خلق تفاهم متبادل ، أو إزالة سوء الفهم الذي يقتضى التفاوض في كثير من الحالات ، وغنى عن البيان أن هذا الجانب يشير إحدى القضايا الكبرى في دراسات الصراع والتفاوض الدولي ؛ حيث يذهب البعض إلى المبالغة في تقدير وزن العوامل النفسية كدوافع للصراع الدولي ، وعندهم أن العناصر النفسية والإدراكية تمثل أهمية كبيرة في تحريك وإثارة الصراعات ، وهى رؤية نعارض بشدة المبالغة فيها ؛ لما تتضمنه من منطلقات خاطئة ونتائج مضللة ، سنعرض لها في الفصل الأخير من هذا الكتاب ، على أن اعتراضنا على تصور أن الصراعات تنتج عن سوء الفهم ، وتقديرنا بأن سوء الفهم لا يشكل في الأغلب سوى المكون الثانوى في العلاقات الدولية بشكل عام ، لا يزيل أهمية هذا العنصر وفائدته في تسهيل عملية التفاوض ، وفي جميع الأحوال تطرح هنا سبل عديدة لمحاولة كسر حلقة سوء الفهم ومنها اقتراحات «رابوبورت» حول تبادل الأدوار ، ومعناها ببساطة محاولة الأطراف افتراض أو وضع أنفسهم ، كما نقول باللغة البسيطة ، محل الأطراف الأخرى ، ومحاولة عرض وجهة نظر الطرف الآخر ،

ويسير آخرون على نهج آخر وهو تكتيك عرض الذات، أى شرح وجهة النظر بطريقة تسعى إلى اكتساب تعاطف الطرف الآخر^(٢١). وفى نهاية الأمر فإن محاولة إزالة سوء الفهم بين الطرفين والتغلب على الحواجز النفسية، يساعد بدرجة كبيرة فى فرص التوصل إلى اتفاق بين الجانبين.

الجانب الثالث: هو خلق المبدأ الذى سيتم على أساسه الاقتراب من موضوع التفاوض؛ بما يسهل عملية المفاوضات، ويستخدم هذا بشكل خاص فى المفاوضات المعقدة.

أما **الإقناع** فنحن نفضل التعريف الذى ساقه الزميل والصديق العزيز د. عادل عبد اللطيف، فهو عملية اتصالية يقوم بها طرف ما بغرض تعديل سلوك طرف آخر بخصوص موضوع معين، بحيث يصبح سلوك هذا الطرف أكثر مواءمة أو اتفاقاً مع أغراضه أو موقف الطرف الذى يسعى إلى هذا التعديل^(٢٢).

ووفقاً لـ «إكلى» فإن أدوات الإقناع هى الحجج والمقترحات. وتلعب الاقتراحات الدور الرئيسى فى هذا الصدد، ونجاحها يتوقف على القدرة على تغيير الحد الأدنى لتوقعات الخصم، وقد ناقش «إكلى» ما اعتبره أفضلية التشدد فى الاقتراحات وعدم مرونتها كسبيل لتغيير توقعات الطرف الآخر، مركزاً على المفاوضات مع السوفييت^(٢٣). ومن الواضح أن إشكالية هذا الطرح أنه يركز الاهتمام على مفاوضات السلام أو المفاوضات لتسوية نزاعات سياسية وعسكرية أو لحل صراعات دولية، متجاهلاً أن القدر الأكبر من المفاوضات الدولية فى العالم المعاصر يتعلق بمفاوضات تعاون وليس تسوية صراعات، ومن ثم فإنه ليس صحيحاً أن الاقتراحات الأفضل هى الأكثر تشدداً فى المفاوضات الدولية، بل الأكثر صحة أن الاقتراحات الأفضل فى التفاوض الدولى هى تلك التى تؤثر على إدراك ورؤية الأطراف الأخرى، وتضع تصورات خلاقة لكيفية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين. فعندما تجلس أطراف ما للتفاوض حول اتفاق تجارى أو للتوصل لترتيبات خاصة بحماية البيئة فى مفاوضات متعددة الأطراف، فإن دور الاقتراحات الخلاقة المبنية على فهم عميق للجوانب الفنية الخاصة بموضوع الاتفاق، هو ذلك الأكثر أهمية للتوصل إلى اتفاق.

أما الحجج فهي واضحة في اللغة، فهي فكرة يقدمها طرف في مواجهة طرف أو أطراف أخرى لمساندة رأى معين أو التدليل على صحة هذا الرأى، أو لتقديم الاعتراض على فكرة أو اقتراح قدمه الطرف الآخر، سواء لتعارضه مع مبادئ أساسية أو مصالح أو ما إلى ذلك، ويشرح «إكلى» وظائف الحجج في إبراز جاذبية المقترحات، وتأكيد دوافع حسن النية. من ناحية أخرى تقدم قوة الحجج أداة مهمة لقياس ثبات الأطراف التفاوضية، فبمقتضى هذا فإنه من الواضح أنه كلما استند المفاوض إلى حجج قوية مؤسسة على اتجاهات الرأى العام فى بلاده أو مبادئ قانونية أو علمية، ويدافع عنها بجدية كلما كانت درجة اقتناع الطرف الآخر بأن احتمالات التنازلات ضعيفة، وأنه سيحتاج إلى وسائل أخرى لزعزعة مواقف هذا الطرف الأول عن مواقفه المشددة، على أن «إكلى» حذر من عدم المبالغة فى توقع آثار الحجج فى حالة تناقص المصالح أو تباعد وجهات النظر، مشيراً إلى مثال من محاولة «بيرنز» وزير خارجية هولندا مع وزير الخارجية السوفيتى «مولوتوف» بعد الحرب العالمية الثانية من أن بلاده هولندا المستقلة سوف تكون أفضل للاتحاد السوفيتى من وقوعها تحت سيطرته، وأن صداقة الشعوب أقوى من صداقة الحكومات، وعلق «إكلى» على هذا بأن الدبلوماسية الدولية ليست مثل مدرسة ثانوية وفق تعبيره؛ حيث يغير الناس أفكارهم لأنهم يستمعون لبعض العبارات المنمقة^(٢٤).

ومما سبق نستطيع أن نستخلص النتائج الآتية

أن عمليات الجدل والإقناع تشكل الجزء الرئيسى من التفاعلات التى تحدث خلال عملية التفاوض الدولى، وذلك على الأقل من ناحية الوقت الذى يخصص لها.

على أن مدى فعالية تأثير عملية الجدل فى المفاوضات وقدرتها على التأثير على السلوك التفاوضى للطرف الآخر، يرتبط بتوافر عدد من الشروط أو العوامل :

أ- طبيعة المسألة محل التفاوض، فمن الطبيعى أن تسوية صراع مسلح أمر يختلف عن التوصل لاتفاق تعاون ثقافى، ففى الحالة الثانية يفترض أن الجدل والإقناع هما الأداتان الرئيسيتان للتفاوض.

ب- مدى وجود رموز وقيم مشتركة بشكل عام، فالمفترض اليوم أن

مفاوضات داخل المجموعة الأوروبية حول أمور تخص قضية البيئة مستختلف عن مفاوضات بين المجموعة الأوروبية ودول أفريقية حول نفس قضايا البيئة.

جـ- مدى تبلور أفكار أو وجهات نظر الأطراف تجاه المسألة محل المفاوضات . فكلما زاد تبلور وجهات نظر الأطراف كلما زادت قدرتهم على بلورة حجج ومقترحات ذات فعالية فى التأثير على الطرف الآخر ، والأمثلة واضحة فى كثير من جوانب العلاقات الدولية ، فعلى سبيل المثال كيف تستطيع دولة ما تقديم مقترحات خاصة بإحدى قضايا حماية البيئة ، فى وقت لا يتوفر لديها خبراء مختصون وذو دراية حقيقية بهذه القضايا ، أو كيف تستطيع دولة ما أن تقدم مقترحات مقنعة للآخرين فى مؤتمر للسكان أو المرأة ، فى وقت تعجز فيه هذه الدولة عن بلورة رؤيتها الداخلية تجاه هذه القضايا لأسباب فكرية أو سياسية أو اجتماعية . بطبيعة الحال قد يمكن أن يكون للمفاوض المتمكن من موضوع التفاوض كخبير السكان أو المدافع عن قضايا المرأة رؤية متكاملة تعكس خبراته ورؤيته العلمية المتميزة ، بشكل يتجاوز قدرة أو واقع الدولة التى يمثلها ، ولكن يظل مثل هذا الدور الذى كثيراً ما تشهده المؤتمرات الدولية من قبيل الاستثناءات وليس من قبيل القاعدة .

وأخيراً فإنه مع التسليم بالمساحة الكبيرة التى تشغلها عمليتا الجدل والإقناع فى عملية التفاوض ، فإننا نسلم مع «إكللى» فى الوقت نفسه بأنه فى حالة تناقض المصالح يقل دور وتأثير الجدل فى العملية التفاوضية ، بينما فى حالات الصراع فإن عوامل القوة والتكتيكات والتساوم والمصالح تكون لتأثيرها الصادرة ، ويكون تأثير الجدل ثانوياً أو على الأقل له مكانة أدنى .

المجموعة الثانية:

٢- تكتيكات التأثير أو التساوم

كان من الطبيعى أن يكون هذا الجانب فى عمليات التفاعل التفاوضى محل الاهتمام الأكبر من دأرى العلاقات الدولية عند تناولهم لموضوع التفاوض الدولى ، بحكم محورية مفهوم القوة فى علم السياسة بشكل عام ، وبحكم تركيز اهتمام

الدبلوماسيين والمراقبين لنوع معين من المفاوضات الدولية وتحديدًا مفاوضات تسوية النزاعات السياسية والعسكرية، والتي يمكن تسميتها أيضًا بمفاوضات السلام، مع أن هذا النوع من المفاوضات لا يشكل إلا النزر اليسير من الكم الهائل من أنواع التفاعلات التفاوضية. وفي جميع الأحوال فإنه من المفيد استثمار إسهامات هذه الدراسات المهمة في إثراء فهمنا وتناولنا لموضوع الصراع الدولي. وفي الواقع أن التراث الخصب لدراسات التساوم (Bargaining) يرجع إلى العصور الوسطى وعصر النهضة ممثلة في أعمال «ميكا فيلي» و«هوبز» و«مونتسكيو»، ثم شهدت طفرة مع دراسات «شيلنج» في الستينيات (٢٥). ويعتبر التطور في دراسات تكتيكات التساوم هو مركز التطور الذي لحقت به، بل ودار حوله تطوير دراسة المفاوضات الدولية، ويمكن تصنيف هذه التكتيكات أو الأساليب بشكل مختصر في الوعود والمكافآت والتهديدات والإجبار، ثم أخيرًا الأعمال العسكرية. وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأدوات وكيفية توظيفها في عملية التفاوض.

أولاً، الوعود والمكافآت

الوعد عملية اتصالية، تتضمن النية في مساعدة أو إفادة الطرف الآخر مستقبلياً، وذلك في حالة تصرفه خلال التفاوض بشكل معين (٢٦). والوعد والمكافآت تصنف في صورتين رئيسيتين تسميان وعوداً مرتبطة أو ملتزمة «Committed»، وعوداً غير مرتبطة أو غير ملتزمة «Uncommitted»، وهذا التصنيف على أساس مدى الوضوح، فإذا كان الوعد محدداً وواضحاً من حيث ما سيقدم وما هو مطلوب كمقابل له اعتبر مرتبطاً، ولكن إذا لم يفصح المفاوض عما سيقدمه أو عما يريد بوضوح، فإنه يصبح غير مرتبط. فإذا رصدت دولة (أ) مساعدات فنية معينة بمقدار نقدي معين مقابل تجاوب الدولة (ب) وقبولها للعرض التفاوضي للدولة (أ) أو تقديم تنازلات معينة تسعى إليها خلال المفاوضات فإن هذا الوعد يعتبر من النوع المرتبط، إما إذا أطلقت الدولة (أ) تصريحاً علنياً أو داخل قاعة التفاوض بأنها ستنتظر في تقديم مساعدات في حالة الاتفاق، أو أنها ستعمل على تطوير العلاقات بين البلدين، فإن هذا النوع من الوعود يسمى وعداً غير مرتبط؛ لأنه يجنب الدولة التي تصدره الحرج. ومن الطبيعي أن فعالية الوعود

وقدرتها على التأثير تتوقف على عدد من العوامل أهمها: المصدقية، والحجم النسبي لهذا الوعد، والموارد والمهارات والهيبة. فالدولة التي تفتقر سمعتها للمصدقية، ولا تلتزم بوعودها بعد الانتهاء من المفاوضات أو بعد تحقيقها لأهدافها، تفقد وعودها مصداقيتها، والدولة أو الطرف الذي يعد بوعود ضخمة لا تتناسب مع إمكانياته أو تتعلق وعوده بإمكانات طرف آخر (من ذلك الوعد بإقناع طرف ثالث بتقديم مساعدات أو عقد اتفاقات اقتصادية... إلخ)، أيضاً لا تكتسب وعوده وزناً كافياً، كما أن امتلاك الدولة القدرة على تقديم الوعد لا يعنى بالضرورة فعاليته في التأثير كأداة تفاوضية؛ إذ لا بد أن يكون الطرف الآخر محتاجاً لهذا الوعد، وأن يتضمن قيمة معينة تجعل من المناسب للطرف الآخر قبولها.

ومن الطبيعي أنه في المفاوضات والعلاقات الدولية لا حدود لأشكال الوعود من سياسية واقتصادية وعسكرية وحتى التصويت في المنظمات الدولية؛ حيث يصبح التصويت لصالح قضية معينة أو دولة معينة في أحد المؤتمرات أو المنظمات الدولية سلعة تساوية تقدم كوعد مقابل التجاوب في مفاوضات ما.

ثانياً: التحذيرات والتهديدات

المعروف أن دراسات الصراع والتساوم الدولي انشغلت بهاتين الأداتين أي التحذيرات والتهديدات وجعلتهما محوراً لكثير من الكتابات والتحليلات، وقبل أن نتناول كيفية توظيف هاتين الأداتين في التساوم والتفاوض، يلزم توضيح فارق مهم في دلالة المصطلحين، وهذا الفارق واضح لغوياً وفكرياً سواء في اللغة العربية أو اللغة الإنجليزية بين التحذير «Warning» والتهديد «Threat» رغم أن كليهما محاولة للتأثير السلبي على طرف آخر، فالفارق هو أن الخسارة التي تلحق بالطرف الآخر في حالة التحذير ليست من المصدر، وإنما من قوانين طبيعية أو تطورات اقتصادية أو عموماً من أي مصدر خلاف الذي يقدم التهديد، أو من المصدر رغمًا عنه، أما التهديد فالمصدر أو الطرف الذي يقدم التهديد هو الذي سينفذ التهديد أو الضرر بالطرف الآخر.

فعندما يحذر طرف ما طرفاً آخر بأن عدم توقيع اتفاقية معينة لتنظيم مياه النهر أو

المياه الإقليمية، قد يؤدي إلى كارثة بيئية أو عدم تحقق استفادة الطرفين الاقتصادية بالشكل الأمثل، فإن الأمر يختلف عن تهديده بأن عدم التجاوب و توقيع هذه الاتفاقية سيؤدي إلى فرض عقوبات اقتصادية معينة أو تقييد حركة الأفراد بين البلدين... إلخ. ومن هنا فإن المقارنة بين التحذيرات و التهديدات تقدم مادة خصبة في العلاقات الدولية؛ حيث لا حدود للأغاط العديدة من أشكال التحذيرات التي يوظفها طرف ما للتأثير على الطرف الآخر لانتهاج سلوك تفاوض معين، و هو ما قد يشكل مادة خصبة ليس فقط في توظيف علاقات و ترتيبات قائمة بحكم الطبيعة و الجغرافيا، و إنما أيضاً لخلق و إبداع صور من التحذيرات لتوظيفها في التفاوض وحث الطرف الآخر على تعديل سلوكه التفاوضي، بما في ذلك ابتكار عدو وهمي و تحذير الطرف الآخر من هذا العدو حتى لو كان ذلك بلا أساس، بشرط ألا يعرض مصداقيته أو علاقته بالطرف الآخر للاهتزاز.

أما التهديدات فقد ميز «شيلنج» بين التهديدات الملزمة و تلك غير الملزمة مثل حالة الوعود. و من ناحية أخرى فإنه من المفيد أن نلاحظ أن الأساس في العلاقة التهديدية في رأى البعض أنها علاقة سيكولوجية لا يقصد بها المنع الطبيعي و إنما التأثير على دوافع و إرادة الهدف، فالعمل المهدد به مؤذ للطرفين، و لو لم يكن كذلك لتفذه الطرف المصدر، و من هنا فإن للطرفين مصلحة في منع تنفيذ هذا التهديد (٢٧)، و هي التي تتطلب أن ينجز الهدف تصرفات معينة لتجنب عقوبة ما، من ناحية يميز آخرون بين تهديدات موجهة من المصدر للهدف، و تهديدات أخرى موقفية مرتبطة بشئون معينة، من ذلك مبدأ «هالشتاين» الألماني الذي وجهته ألمانيا الغربية سابقاً ضد من يعترف بألمانيا الشرقية، أو المقاطعة العربية ضد الدول والشركات التي تتعامل مع إسرائيل. بالإضافة إلى ذلك هناك التمييز بين التهديدات الصريحة و الضمنية (٢٨).

ومن السهل استنتاج أن التهديدات الصريحة تعرض من يستخدمها للدرجة من الحرج. و من المنطقي أيضاً توقع أهمية المصداقية في تحديد فعالية التهديدات، والتي تتوقف بدورها على العديد من العوامل، مثلما رأينا في مسألة الوعود كالتفوذ والموارد و السمعة التساومية، و طبيعة العلاقة بين المصدر و الهدف، ففي حالة

علاقات الصداقة يستبعد توقع تهديد يوقع الأذى بالطرف الآخر ، خلافاً لعلاقات الكراهية و العداء .

و لقد اهتم كثير من المحللين والمفاوضين بفهم كيفية عمل وتأثير التهديدات خلال التفاوض ، فمن ناحية كشفت بعض الدراسات عن أن كثرة التهديدات ، تؤدي إلى مناخ تنافسي يضعف من إمكانية الوصول لاتفاق ، خاصة في حالة وجود درجة من توازن القوى بين الطرفين . ويركز البعض بشكل خاص على عدم فعالية استخدام التهديدات من جانب الوسطاء ، من حيث إفساد هذا المناخ للعلاقة بين الوسيط و الأطراف أو أحد الأطراف ، وإن كان البعض قد أوضحوا أن نجاح «كسينجر» في توظيف التهديدات لإنجاز اتفاقية فض الاشتباك بين مصر وإسرائيل ، بوصف هذا النجاح يدخل ضمن الاستثناءات وليس القاعدة في هذا الصدد (٢٩) .

وتشهد ساحة العلاقات والمفاوضات الدولية العديد من حالات إصدار تهديدات لا تنفذ ، من ذلك تهديد بريطانيا في مفاوضاتها مع السوق الأوروبية المشتركة عام ١٩٥٨م باتخاذ أسلوب المعاملة بالمثل اقتصاديا إن لم يتم ضم بريطانيا ، وهو ما لم تستجب له الدول الست أعضاء السوق الأوروبية آنذاك ، كما لم تنفذ بريطانيا تهديداتها (٣٠) .

و في حالات أخرى يضطر الطرف مصدر التهديد للإقدام على تنفيذ ما هدد به نظراً لعدم نجاح الهدف ، و هنا يتحول التهديد من علاقة سيكولوجية إلى فعل ، يعتبر أداة أخرى من أدوات التأثير وهي الإكراه .

ثالثاً : الإكراه

وهو أداة أكثر هجومية وعدوانية ، تعني اتخاذ خطوات معينة أو محددة لفرض سياسة أو سلوك معين لكي يتجنب الهدف عقاباً أشد ، ووفقاً لتحليلات العلاقات الدولية تقع عمليات الإكراه في مرحلة وسط بين التهديد والأعمال العسكرية ، من ذلك فرض عقوبات اقتصادية محدودة أو شاملة على الطرف الآخر لإكراهه على التخلي عن سلوك معين أو تقديم تنازلات معينة ، هنا قد تُستخدم هذه الأداة جزئياً بحيث يجد الطرف الآخر أن الاستمرار في العقاب سيحدث به ضرراً يفوق ما

يتحمله الطرف المصدر ، تتعقد المسألة إذا كان الطرف مصدر الإجبار أى الذى سيفرض مثلاً عقوبات اقتصادية سيتعرض لخسائر تساوى أو تفوق ما يتحملة الطرف الهدف ، عندئذ يصبح اللجوء إلى هذه الوسيلة مثاراً لتساؤلات جدية حول فعالية هذه الأداة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التفاوضية للدولة مصدر الإجبار . وقد يكون الإجبار ضمنيّاً أو بمثابة الحد الزمني للمفاوضات ، مثل ضرورة التوصل لاتفاق إعفاءات جمركية متبادلة قبل سريان قانون داخل إحدى الدول الأطراف بشأن تنظيم القواعد والتعريفات الجمركية بشكل عام أو فيما يتعلق بسلع معينة .

رابعاً : الأعمال العسكرية

وهى الأداة التى تمثل قمة الإجبار ، وتعنى استخدام الأعمال العسكرية بقصد التأثير فى سير المفاوضات . وهى أداة يتم اللجوء إليها بشكل خاص فى مفاوضات تسوية النزاعات العسكرية بقصد تحسين نتائج المفاوضات أو التأثير على تشدد الخصم ، من ثم فهى حالة محدودة لا تسرى على كافة أشكال التفاوض الدولى ، رأينا ذلك فى القصف الأمريكى الجوى العنيف لـ «هانوى» خلال المراحل الأخيرة للمفاوضات بين البلدين ، وهنا يتباين التقسيم لمدى فعالية وتأثير هذه الأداة ، فالبعض مثلاً يرى أن قصف هانوى لم يؤثر على السلوك التنازلى القيتنامى ، وإنما بدا الأمر فحسب وكأنه تغطية على الاعتراف الأمريكى بالهزيمة وخسارة الحرب ، ولهذا نرى أن «بيلاز» فى دراسته الرائدة عن تحليل مفاوضات السلام يشير إلى أن الاستجابة لهذه الأداة تترقف على العديد من العوامل أهمها :

١- تكاليف الحرب : وعنصر التكلفة هنا نسبي ، بمعنى أنه يختلف بحسب النظم والأهداف ، فيشير مثلاً إلى أن احتلال باريس أمر يختلف عن احتلال واشنطن ، فالأولى تمثل لدى فرنسا أهمية تزيد عن أهمية واشنطن للولايات المتحدة ، ولعلنا نشير هنا إلى أن المقاومة العراقية القوية ضد قوات الغزو الأمريكية - البريطانية فى كافة المدن العراقية لم تنهار ، إلا بعد انهيار العاصمة العراقية بغداد بشكل مفاجئ وسريع . كما يوضح «بيلاز» أيضاً أن قصف المدنيين أمر يختلف فى النظم الشمولية عنه فى النظم الديمقراطية ، وحتى فى النظم الأخيرة يختلف الأمر عندما يتعلق بكرامة ووجود الدولة ، مثلما حدث فى تحمل لندن للقصف العنيف والمستمر

خلال الحرب العالمية الثانية.

٢- صعوبة تفسير أهداف العدو من هذه الأعمال العسكرية : فأحياناً قد تتباين مناهج قياس الأنشطة العسكرية أو مستويات العنف ، والأخطر من ذلك أن الضغوط التي تسفر عن تلقى هجوم عنيف قد تؤدي إلى تقليل أو إضعاف القدرات الإدراكية للهدف ، كما أن «بيلار» يوضح عن حق أن الضغوط العسكرية قد تؤدي إلى مزيد من التشدد ، وربما سحب تنازلات سبق تقديمها ؛ لأن توظيف هذه الأداة خلال التفاوض يمس بالسمعة العسكرية والسياسية للطرف الآخر ، ومن هنا فنحن نتفق مع «بيلار» في أن الاستجابة الدبلوماسية للأنشطة العسكرية هي متغير معقد ولا يبدو أنه سيحقق بالضرورة إجبار الخصم على تقديم تنازلات تفاوضية ، فقد يسفر ، على العكس ، إما عن اندلاع القتال مرة أخرى وصعوبة العودة لمائدة التفاوض أو تعقد المناخ السائد بين الأطراف وصعوبة الإقدام على أى تنازلات تالية .

والجدير بالذكر أن «بيلار» قد بنى استنتاجاته هذه على تحليل ودراسة خمسة نماذج لمفاوضات سلام عقب حرب وهي : الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م ، الحرب الروسية - اليابانية ١٩٠٥م ، الحرب الكورية ٥٠ - ١٩٥٣م ، الحرب الجزائرية ٥٤ - ١٩٦٣م ، ثم الحرب الفيتنامية ٧٠ - ١٩٧٥م ، فعلى سبيل المثال أشار إلى أن حرق واشنطن في الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م وخروج الحكومة الأمريكية والرئيس للمرتفعات ، لم يسبب فارقاً كبيراً لبقية الولايات المتحدة خلافاً لموضع مدن كياريس (أو بغداد أو القاهرة) بالنسبة لدولهم ، كما أوضح «بيلار» مثلاً في حالة التصعيد العسكري الفرنسي في الجزائر أنه كان في جانب كبير منه موجهاً للاستهلاك المحلي الفرنسي للتغطية على إدراك «ديجول» بحتمية الانسحاب الفرنسي في النهاية^(٣١).

أدوات تأثير الوسيط

أشرنا عند تناول دور الوساطة في عملية التفاوض ، إلى أن الوسيط لا بد أن يلجأ إلى عدد من الأدوات لتمكنه من القيام بمهمته في التقريب بين وجهات نظر ومواقف الأطراف المعنية بالتفاوض ، وأشرنا إلى أن هذه الأدوات في مجملها لا

تفصل عن الأدوات التي تُستخدم في المفاوضات، أي أنها بدورها تنقسم إلى مجموعتين متداخلتين و تفصل بينهما فقط لأغراض التحليل و هما الجدول ووسائل الإقناع من ناحية، و من ناحية أخرى أدوات التأثير. و المفروض أن منطق عملية الوساطة و كونها محاولة تقرب بين الطرفين أنها ستعتمد بالدرجة الأكبر على عملية الإقناع و اكتشاف البدائل و تقديم الاقتراحات، مثلا الوساطة الترويجية بين إسرائيل و منظمة التحرير الفلسطينية في ١٩٩٣ م، أو الوساطة المصرية بين قطر والبحرين في نهاية النصف الأول من تسعينيات القرن الماضي اعتمدت أكثر على الإقناع، أما أدوات التأثير، فكما يقول البعض فإنه نظراً للمعرفة المتزايدة بحدود استخدام الأدوات السلبية و خاصة الإجبار، فإن عنصرى الوعود و المكافآت سيكونان الأوضح في حالات الوساطة، و خاصة إذا كان الطرف الذى يقوم بهما دولة عظمى^(٣٢). و مع ذلك فقد رأينا كيف استخدمت الولايات المتحدة أداة التهديد سواء في دورها في مفاوضات فك الاشتباك، أو في مراحل عديدة في المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية.

و عموماً فإن حقيقة تفضيل الاعتماد على وسيلتي الإقناع و المكافآت لا تمنع من قيام الوسيط بتوظيف ما يراه من أدوات لتحقيق أهدافه، حتى تلك التى يصفها أحد الباحثين الرئيسيين فى موضوع الوساطة من علاقة بين الوسيط و الهيئة الناجبة للمفاوض، من خلال قيام الوسيط بإصدار تصريحات تحاول التأثير فى اتجاهات الرأى العام لدى أحد أطراف التفاوض، بما يؤثر على السلوك التفاوضى لحكومتها، وهو ما رأيناه كنمط متكرر فى الدور الأمريكى فى مفاوضات الشرق الأوسط تجاه أطراف النزاع بدرجات مختلفة من مرحلة لأخرى.

و فيما يؤكد مدى تعقد عملية الوساطة قيام الوسيط أحياناً بحث أطراف أخرى للتأثير على الأطراف المعنية بالمفاوضات، من ذلك دعوة «دالاس» لبعض الأطراف العربية لتشجيع مصر على الاعتدال فى موقفها التفاوضى فى اتفاقية الجلاء (وهى الدراسة التى أشرنا إليها فيما سبق)، و ما تقوم به الولايات المتحدة بشكل مستمر فى حث أطراف عربية عديدة للضغط على الجانب الفلسطينى فى المفاوضات مع إسرائيل.

و من المفيد أن نتأمل فى العوامل التى تتوقف عليها فعالية الوساطة، و قد سبق أن أشرنا إلى خلاصة الدراسات المختلفة فى هذا الصدد و التى تضمنت الآتى :

أ- من المرجح أنه كلما زاد تناقض المصالح وحلوث النزاع حول مصالح كبيرة، كلما زادت أهمية الوساطة، خلافاً للتناقضات الصغيرة في المسائل؛ حيث يتبين أن الاتفاق أسهل في غياب عملية الوساطة وأن الحاجة تقل إلى الوساطة في هذه الحالة^(٣٣).

ب- الاعتماد المتبادل، حيث إنه كلما زاد الاعتماد المتبادل بين الوسيط وأطراف التفاوض، كلما زادت قدرته على التأثير على هذه الأطراف، وكلما زاد الشعور بالاعتماد المتبادل المستقبلي كلما زادت قدرة الوسيط على إقناع أطراف التفاوض بالتجاوب مع مقترحاته وحججه.

ج- كما أن عوامل الجاذبية والتماثل تزيد من قدرة الوسيط، فتشابه النظم السياسية أو التوجهات السياسية أو الثقافية يخلق مناخاً إيجابياً في العلاقة بين الوسيط وأطراف التفاوض تزيد من الاتجاهات التعاونية ونجاح المفاوضات.

د- مدى قوة الوسيط وقدرته على التأثير، وهنا أيضاً القوة نسبية وتشمل عنصر مهارة الوسيط وقدراته التساومية^(٣٤).

* * *

الخلاصة

تتسم عملية إدارة التفاوض بالتعقيد والحيوية الواضحة، وتستخدم الأطراف والوسطاء وحتى الأطراف الأخرى التي تحاول التأثير السلبي على المفاوضات، لغة خاصة بالمفاوضات، وهي نسيج معقد من التفاعلات الشفهية القائمة أساساً على الجدل والإقناع، تدمجها بشكل مركب مع عدد من أدوات التأثير والتساوم الأخرى التي تلجأ إليها للتأثير على سلوك وتوجهات الأطراف الأخرى في المفاوضات، وفي الغالب فإن استخدام أدوات التأثير والتساوم يقل بشدة في أنواع معينة من المفاوضات عن غيرها. وهذه اللغة المركبة والمعقدة يشترك في استخدامها كل من الأطراف والوسطاء، أما الأطراف الأخرى التي تحاول التأثير السلبي على المفاوضات، فتستخدم أدواتها سواء التساومية أو الإقناعية لمحاولة منع الأطراف من التوصل إلى اتفاق، سواء بالتعامل المباشر معهم أو بالتعامل الضمني وأحياناً غير المباشر من منطلق إدراكها. هذه الأطراف الأخرى - أن مصالحها ستأثر سلباً في حالة التوصل لاتفاق.

والمفاوض الماهر هو من يستطيع أن يعد حججه ومقترحاته بشكل دقيق ومناسب، وهو الذى يعرف متى وكيف يستخدم أدوات التأثير التساومية للتأثير على الطرف أو الأطراف الأخرى؛ لأن هذه الأدوات - كما رأينا من قبل - قد تخدم أغراض التفاوض، كما أنها قد تعرقل المفاوضات وتمنع الوصول إلى اتفاق يحقق مصالح حتى من يستخدمها، لهذا يجب الحرص الشديد فى إعداد نسيج اللغة التى يستخدمها المفاوض، ويقودنا هذا إلى خطوة أخرى وهى عملية تبادل التازلات، وهو ما سيعالجه الفصل التالى .



الفصل الثالث

عملية الوصول لاتفاق

تمهيد

تعرضنا فى الفصول السابقة للظروف و العوامل التى تشكل و تصيغ المواقف التفاوضية ، ثم ملايسات التمهيد و الإعداد للتفاوض ، ثم عرضنا لمكونات اللغة التى يتم بها التفاوض ، و يتناول هذا الفصل كيفية التفاعل بين الأطراف و العملية المعقدة التى يتم بها التوصل إلى اتفاق أو عدم اتفاق .

ملاحظات حول السلوك التنازلى

السلوك التنازلى أو عملية تبادل أو عدم تبادل التنازلات هو أحد الأبعاد الرئيسية للسلوك التفاوضى ، بل يرى البعض ظاهرة التفاوض من خلال ظاهرة التنازلات ، حتى إن أحد التعريفات غير الشائعة للتفاوض هو أنه ليس إلا تبادل التنازلات (٣٥) . على أن هذا التعريف غير دقيق ، فلا يمكن تحليل أو وصف ظاهرة ما بتحليل أحد مكوناتها ، فالتفاوض لا يشمل فقط التنازلات ، بل قد يشمل أيضاً عملية خلق حلول جديدة و إطارات متنوعة .

كما أن السلوك التنازلى لا يتطابق مع السلوك التساومى ، بل هو نتاج تفاعل استراتيجيات التساوم و التفاعل التفاوضى بشكل عام بشقيه التساومى و الجدلى الإقناعى ، فهو قمة عملية التفاوض التى تبدو على السطح ، بينما يحركه أى هذا السلوك التنازلى ، نسيج معقد و متشابك من العوامل ، يكفى أن نشير هنا إلى أن

التنازلات من طرف (أ) مثلاً لا تتم فقط نتيجة عوامل نابعة من محاولات تأثير الطرف الآخر (ب) سواء بالجدل والإقناع أو باستخدام أدوات التساوم سابقة الذكر، بل قد تحدث هذه التنازلات نتيجة لعوامل ذاتية داخلية ، مثل أن يحدث التنازل فى مفاوضات تجارية نتيجة صراعات داخلية على السلطة، كما قد تحدث التنازلات نتيجة لضغوط ومؤثرات خارجية لا تنبع من الطرف الآخر (ب) وإنما نتاج تأثيرات لطرف ثالث خارجى أو ظروف دولية أو إقليمية طارئة (انهيار أسعار النفط، ارتفاع أسعار الدولار الأمريكى... إلخ).

والتشابه بين السلوك التفاوضى والسلوك التنازلى أمر واضح ليس بحاجة لشرح، ولكن الاختلاف أيضاً بين الظاهرتين، يجعل من المهم فهم وتحليل هذه الظاهرة أى السلوك التنازلى، بوصف هذا البعد إحدى المسائل الرئيسية التى تشغل بال الباحثين والممارسين العمليين.

وربما كان السؤال الأهم لأى مفاوض، ليس: ما تأثير الشخصية القومية للمفاوض الآخر على سلوكه التفاوضى بشكل ما؟، وإنما هو: هل هذا المفاوض الآخر لديه نمط معين للسلوك التنازلى يصرف النظر عما إذا كان هذا النمط نتاج النظام السياسى والاقتصادى لهذا الطرف بالأساس أم للشخصية القومية وطباع هذا الشعب تأثير على هذا النمط السلوكى؟، ففى نهاية الأمر سينشغل أى مفاوض بمعرفة ما إذا كان النمط السلوكى قائماً، أم لا، وهل يمكن التنبؤ بتوقيت التنازلات.

السلوك التنازلى الأمثل

وطبيعى أن الباحثين والمفاوضين يقدمون نصائحهم وخبراتهم عن أفضل نمط سلوكى فى موضوع التنازلات، فمثلاً «سيجل» و«فوركر» يقترحان افتتاح التفاوض بمطلب متشدد، ثم تقديم التنازلات بمعدلات صغيرة.

ويصنف آخرون الأنماط المختلفة فيشيرون إلى الآتى :

- نمط سلوكى تنازلى متشدد، يبدأ بعرض متطرف، ولدى هذا النمط فإن المعاملة

بالمثل لا تعنى سوى تقديم تنازل حده الأقصى معادل لذلك الذى يقدمه الخصم .
ويقابله نمط سلوكى غير متشدد .

- نمط تقديم تنازلات صغيرة متكررة و قليلة ، و لكن الاعتماد على فكرة التكرار بحيث يبدو هذا الطرف وكأنه يواصل التنازلات ، بينما فى الحقيقة أن مجمل تنازلاته لا ترقى إلى تنازل كبير واحد .

- نمط التنازل فى النهاية أو الفرصة الأخيرة .

وفى الحقيقة أن هذه الأطروحات كلها مفيدة ، ولكنها مثل كافة النصائح فى عالم السياسة و الدبلوماسية يجب النظر إليها بشكل نسبى ، فإذا كانت رويشة الأطباء قابلة للخلاف و التباين الشديد والخطأ الشديد ، فليس ثمة نصيحة واحدة تصلح لكل زمان و مكان و لكل حالة تفاوضية ، و لكل مفاوض ، ففى نهاية الأمر هذه الأنماط السابقة تشكل أطراً استرشادية ، على المفاوض أن يدرسها بعناية قبل اختبار و تنفيذ أحدها أو غيرها للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

١- محددات السلوك التنازلى

السلوك التنازلى لى طرف إذن هو خلاصة كافة التفاعلات و المؤثرات التى سبق تناولها ، بمعنى أنه نتاج كافة محددات الموقف التفاوضى لى طرف ، و كذلك نتاج المؤثرات النابعة من الطرف الآخر ، و من الأطراف المعنية ، و لكن ثمة عوامل أخرى بالغة الأهمية و يكون لها تأثيرها المهم و بعضها ربما يكون غير متوقع فى البداية ، و بعضها يدخل فى صلب المحددات التى تؤثر على عملية التفاوض .

الضغوط الزمنية

المعروف أن مسألة الضغوط الزمنية هى أحد الأبعاد بالغة الأهمية فى الحياة العملية فى مجالات الإدارة و القيادة ، و تشغل بال الباحثين فى كثير من فروع العلوم الاجتماعية خاصة العلوم السياسية و الإدارية ، و المفترض أنه فى أغلب حالات التفاوض فى القضايا التجارية أو القضايا الدولية بمختلف أشكالها ، يواجه المفاوضون أشكالاً ناتجة عن الضغوط الزمنية بدرجة أو أخرى ، و من مرحلة إلى أخرى .

و تشير أغلب الدراسات التي أجراها علماء نفس اجتماعي أمريكيون إلى أن معدل التنازلات يزيد في ظل الضغوط الزمنية العالية، إلا أن البعض لاحظ، و قد يكون هذا أمراً ممكناً بدرجة كبيرة، أنه كلما زاد معدل الضغوط الزمنية، كلما دفع هذا الأطراف أو بعضهم على الأقل للتشدد و التصلب؛ نتيجة خشيتهم من آثار هذه الضغوط على مصالحهم أو سمعتهم^(٣٦)، كما قد يثير هذا لدى بعض المفاوضين المهرة دافعاً قويا لمحاولة استثمار هذه الضغوط للحصول على تنازلات من الطرف أو الأطراف الأخرى، و هو ما قد يؤدي نظريا في حالة توفر عنصر المهارة لدى الجانبين إلى استشارة عوامل التشدد لدى الجانبين، و يتحول الأمر إلى مباراة في الأعصاب و التشدد، قد تعرقل عملية التوصل إلى اتفاق.

المعرفة

والمقصود هنا مدى معرفة المفاوض بمقاصد و نوايا و ظروف الطرف الآخر . و على الرغم من أهمية هذا البعد الواضحة، فإنه من الملفت أنها كانت محل اهتمام دراسات قليلة في موضوع التفاوض الدولي، صحيح أن كل حديثنا عن محددات التفاوض يصب في خانة المعرفة هذه، إلا أن القليل هو من حاول دراسة أو قياس أثر هذه المعرفة أو هذا البعد المباشر، سواء في السلوك التساومي أو في السلوك التفاوضي بشكل عام.

بل إن إحدى الدراسات المهمة في السلوك التنازلي خلصت إلى أن هذه المعرفة تؤدي إلى نتائج سلبية؛ حيث خلصت إلى أن ذوى المعرفة يعرضون تنازلات أكثر من غير ذوى المعرفة؛ إذ يميل الأخيرون إلى أخذ وقت أطول للاتفاق، و يحصلون على ميزة كبيرة في اتفاقهم بخلاف المساومين من ذوى المعرفة، و استندت هذه الدراسة إلى ما ذكره «شيلنج» الباحث المعروف في دراسات الصراع الدولي من أن الطرف صاحب المعرفة تعوقه هذه المعرفة كما تعوقه قيمة العدالة من استغلال هذه الميزة^(٣٧).

و في رأينا أن هذا الرأي لا يستند إلى حجج قوية كافية، و ربما فقط إلا إذا كان صاحب المعرفة هو الطرف الأضعف الذي يدرك نية الآخر في إيقاع الضرر به إن لم

يستعجب . كما أن هذه النتائج تبدو من التبسيط المخل بحيث تكاد النصيحة التي تقدمها «تجنب المعرفة عن نوايا الخصم ، وإلا ستنازل أكثر» ؛ لأن هذا ليس حقيقةً وليس واقعياً . ذلك أننا نفترض أنه كلما زادت معرفة المفاوض بالآخر كلما زادت قدرته على التفاوض بشكل أفضل ، المعرفة هنا ليست مجرد المعلومات الوافية ، وإنما التقديرات السليمة المحسوبة .

و قد يدخل ضمن مسألة المعرفة البعد الإدراكي ، وإن كان الإدراك ينصب أساساً على كيفية رؤية وإدراك تصرفات وسلوك الطرف الآخر ، هنا نجد بعض الملاحظات الجديرة بالنقاش ، فـ «زارتمان» أشار إلى أنه يقلل سرعة المفاوض أو اللاعب في توقع تنازل خصمه قدر ما يزيد من مطالبه (٣٨) .

بينما أشارت دراسة أخرى إلى أن التنازلات غير المقصودة أو غير المتنبأ بها تشجع الخصم على تكييف استراتيجية التشدد (٣٩) .

مهارة المفاوض والسلوك التنازلي

من المفيد أن نعرض هنا لخلاصة دراسة «Karrass» في تحليل كيفية تنازل المفاوض الماهر ، فقد أوضحت هذه الدراسة أن المفاوضين المهرة يقدمون تنازلاتهم المحدودة نسبياً في النهاية ، ويستخدمون التنازلات بطريقة ديناميكية وليست جامدة ، وفي نهاية الأمر يتنازلون بشكل أقل (٤٠) .

على أننا نتحفظ هنا على الآراء السابقة في مطلقها ، فمرة أخرى هل يملك المفاوض الماهر التشدد في البداية إذا كان يفوض طرفاً يمثل دولة أقوى بكثير ، والقوة هنا كما سبق مراراً نسبية ولا تتعلق بالقوة العسكرية ، فقد يضطر مفاوض شديد المهارة لتقديم تنازلات في موضوع تجاري ؛ لأن مصالح بلاده ستهدد أكثر ، وستزيد خسائرها إذا لم يتجاوب مع شروط الدولة الأخرى الأقوى اقتصادياً والأكثر استقلالية في هذا الصدد .

على أنه يظل من المفيد الإشارة إلى أن المفاوض الماهر سيحاول توظيف هذه التنازلات بشكل مرن وديناميكي بما يقلل خسائر بلاده .

٢- مسألة المعاملة بالمثل في التنازلات

يعد هذا الموضوع إحدى القضايا الصعبة والمهمة في عملية التفاوض ، فالواقع لا يتضمن خطأً واحداً في هذا الصدد ، المخبرات التفاوضية المختلفة تقدم نماذج وردود فعل مختلفة بشكل كبير ، وتكشف الدراسات العلمية عن مفارقات كبيرة في تناولها لهذه المسألة تعكس في حقيقة الأمر صدق مرجعيتنا التي أشرنا إليها مراراً من عدم وجود وصفة سحرية تقدم العلاج الشامل لكافة جوانب التفاوض . ذلك أن الآراء تتفاوت بشدة فيما يتعلق بتأثير التشدد ، فالبعض يرى أن رد الفعل يكون اتباع التشدد أو على الأكثر تنازلات صغيرة ، بينما يرى «زارتمان» أن تشدد طرف يؤدي إلى تنازلات كبيرة من طرف آخر^(٤١) .

و يكمل «إكلى» هذا الطرح بالمقارنة بين السلوك التساموي الغربي والسلوك التساموي السوفييتي ؛ حيث يدعى أن الغرب يرد بالمعاملة بالمثل في التنازلات خلافاً للكتلة الشيوعية والاتحاد السوفييتي تحديداً^(٤٢) .

ونحن نرى أن هذا الطرح غير دقيق ، بل واضح أنه مُحمّل بالتحيزات الأيديولوجية ، ولا يعكس الواقع بشكل صحيح ، فكلنا نعرف أن السلوك التساموي الغربي ليس مثالياً بأي حال من الأحوال ، فعندما نقول إنه ليس هناك خطأ محدد ، فإن هذا لا يعني أنه لا يمكن تفسير ما يحدث ، فعندما تكون عروض الخصم متطرفة جداً ، فإن رد الفعل لا يعنى بالضرورة التنازل والتجاوب متشدداً من الطرف الآخر تقود إلى العديد من الاحتمالات وليس احتمالاً واحداً ، وذلك بحسب كافة المحددات التي أشرنا إليها فيما قبل . بعبارة أخرى أننا مضطرون دائماً لتذكير القارئ الكريم بأن بُعداً واحداً ليس كافياً أبداً لتفسير أية ظاهرة وخاصة ظاهرة التفاوض الدولي ، أى أن طرقاً ما قد يجد أنه ليس بحاجة لمعاملة الطرف الآخر بالمثل في تنازل ما ، سواء لأنه يتنازل عن حق للأول ، أو لأنه الأضعف ، أو لأنه أى الثاني مسيناور ، وسيؤجل تنازلاته إلى مرحلة أخرى عسى أن ينجح في الحصول على تنازل آخر من الأول^(٤٣) .

٣- مسألة سمعة المفاوض وحفظ ماء الوجه

يمكن القول إن مسألة سمعة المفاوض أو المساوم إحدى نقاط الالتقاء الرئيسية

التي تكشف وتفسر الكثير من جوانب عملية التفاوض والتساوم. ويعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة المشاعر والمعتقدات التي لدى المرء عن كيفية صورته في عين نفسه وفي عين الآخرين^(٤٤). وعلى أن «إكلى» كان من أوائل من أبرزوا أهمية هذا العنصر - حتى قبل تطور دراسات الإدراك - فذكر أن قوة التساوم لا تعتمد على ما هي مصادر القوة فقط، ولكن أيضاً على كيفية اعتقاد الآخرين وأن الحكومات وهي تتفاوض تحاول أن تحمي وتحسن من قوتها في المستقبل وتبنى سمعة تفاوضية معينة بالتالي^(٤٥). فإذا كان كل طرف سوف يؤسس توقعاته على أساس من تصوراته عن الخصم وهو ما يتضمن عوامل عديدة، منها استعداده للمخاطرة وميوله الخداعية، واتجاه الخصم للتمسك بموقفه، فإنه من المتوقع أن كثيراً من هذه التصورات ستحدد وفقاً لتقدير ودراسة سلوك الطرف الآخر في مفاوضات سابقة، وما هو معروف عنه. من هنا نفسر ما ذكرناه في موضع سابق من هذا الفصل من أن التشدد لا يقود بالضرورة إلى تنازلات؛ لأن كثيراً من الأطراف الدولية تجد صعوبة شديدة في التنازل في هذه الحالة، ليس فقط خشية على مصالحها أو مكاسبها، فقد لا تكون هذه المصالح التي ستتضرر من الطرف الآخر ليست بالأهمية الكافية، وإنما لأن هذه الأطراف تخشى أن يتولد عن هذا سمعة لها بأنها تستجيب للضغط والتهديدات، بحيث تصبح قيمة الصلابة والتمسك بالمواقف تجب أي عنصر آخر. ولقد استشهد «إكلى» بشكل خاص بالنمط التفاوضي والتساومي لديجول، في حالة مفاوضات برلين الغربية، حينما رفض التفاوض خلافاً لكل من الولايات المتحدة وبريطانيا اللتين فضلتا التفاوض كبديل للعنف^(٤٦). من هنا نفهم لماذا تتمحور كثير من مشاكل التفاوض في نهاية الأمر حول السمعة والخشية من فقد ماء الوجه، وأن يتركز جانب كبير من الحلول وتفكير المفاوضين والوسطاء حول كيفية مواجهة هذه المشكلة ومحاولة التغلب عليها، وأحد الحلول التقليدية في هذا الصدد كانت اللجوء إلى السرية، على أن البعض فند هذا الحل لأن السرية لا تكفي لحل المشاكل؛ لأن الخصم - ببساطة - يعرف ماذا حدث، ولأن كل أو أغلب النتائج ستصبح عادة علنية، والكل يعرف في هذا الصدد أزمة الصواريخ الكوبية، وأن ما بدا وكأنه تشدد أمريكي انكشف بعد عدة شهور بأن حل الأزمة تم في إطار صفقة متبادلة بمقتضاها سحب الولايات المتحدة صواريخها من كل من تركيا وإيطاليا^(٤٧). أي أن السرية كان تأثيرها في هذا الصدد مؤقتاً، قدمت الحماية لسمعة المفاوض أو المساوم لفترة محدودة وليس على الإطلاق، من هنا تبرز الحاجة

لاكتشاف سبل أو وسائل لتجنب ما يغير أو يحتمل التشكيك في قدرة أو قوة أو هبة (سمعة) طرف ما في أعين الآخرين البارزين، وهنا يصبح المعنى يحمل التوقع والحماية والوقاية، وهو ما يطلق عليه حفظ ماء الوجه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك ظاهرة استعادة ماء الوجه، الذي يحمل معنى الإصلاح للضرر الذي حدث بالفعل.

وفي الحقيقة فإن هناك عددًا لا بأس به من الكتابات والمحاولات الجادة لسبر غور هذه الظاهرة واكتشاف جوانبها المختلفة سواء من ناحية التحليل السلوكي والنفسى، أو العوامل المختلفة التى تؤثر فى هذا البعد كوجود مشاهدين أو أطراف ثالثة (زاوية أخرى من زوايا السرية والعلنية) واعتبارات التاريخ ونظرة الساسة والمفاوضين لكيفية تقييمهم فى المستقبل، وقد أسفرت هذه الدراسات والملاحظات عن تصورات مختلفة للتغلب على مشكلات حفظ ماء الوجه. من بين هذه الحلول اقتراحات «بروت» لاتباع استراتيجية معينة فى استخدام التنازلات لمواجهة الحلقة المفرغة لهذه المشكلة وحددها فى الآتى:

أ- عمل تنازل منفرد معين فى اتصال واضح بأنه لن يكون هناك تنازل آخر حتى يتنازل الخصم، وفى رأيه أن هذا يؤدي أحيانًا إلى بدء سلسلة من التنازلات المتعاقبة.

ب- اقتراح تبادل تنازلات، أى تقدم أحد المفاوضين باقتراح تبادل تنازلات وليس تقديمها بالفعل وخطورته أنه قد يُفسر بوصفه تنازلًا منفردًا.

ج- إشارة غير رسمية لوجود إرادة فى عمل تنازل فيما بعد إذا قدم الخصم تنازلات الآن.

د- البحث عن مؤثر خاص غير رسمى مع الخصم أو ممثلين له؛ حيث يكون من الممكن الحديث بحرية أكثر وصراحة أكبر عن الحل الوسط خارج اجتماعات التفاوض الرسمية.

هـ- اقتراح تبادل للتنازلات من خلال الاستشهاد بعبارات للخصم نفسه بما لا يملك التكر منها.

و- اقتراح قيام وسيط خارجى أو طرف ثالث بالمساعدة فى إيجاد تبادل للتنازلات.

وقد أوضح «بروت» أنه غالباً ما تحدث هذه العناصر فى المراحل الأخيرة من التفاوض، عندما يكون هناك دليل على أن الخصم مستعد لتبادل التنازلات بدلاً من استغلالها كأداة ضعف (٤٨).

وقد أوضح مؤلفان آخران وهما «روجر فيشر» و«وليام أورى» أن أنسب حل لمواجهة مشكلة حفظ ماء الوجه هو ترك الطرف الآخر بنفسه عن نفسه، ويعبر عن الجوانب المختلفة لاهتماماته، وعدم عمل رد فعل للانفعالات العاطفية واستخدام عبارات رمزية، ومحاولة عمل مقترحات تتسق مع قيم الخصم بناء على تفهم احتياجات وعواطف الخصم والذات وفى إطار استراتيجية شاملة تقوم فى أحد أبعادها على فصل الناس عن المشكلة (٤٩).

وتتسق هذه الأفكار مع الإطار العام لدعوة المؤلفين اللذين يدعوان للاستراتيجية السلمية فى التفاوض، والتي لا تتحقق فى الواقع فى معظم أو على الأقل فى كثير من حالات التفاوض الدولى.

عملية الوصول لنتائج التفاوض

١- أهمية العرض الافتتاحى

عندما تلتقى أطراف التفاوض لأول مرة، فإن العروض الافتتاحية التى يقدمها كل طرف، من المسائل ذات الأهمية الكبيرة فى التأثير على تطور المفاوضات، كما أنها أحد المعايير الرئيسية لقياس حجم التنازلات. فضلاً عن أنها تمثل الإطار الأول لتبادل وجهات النظر المتكاملة بشأن المسألة محل التفاوض، وتمثل الفرصة الكاشفة لحقيقة ما إذا كان يمكن التوصل إلى اتفاق أم لا بين الأطراف.

من هنا نفهم لماذا يعتبر «Bartos» أن إحدى سمات المفاوضين المهرة أنهم يبذلون جهداً خارقاً فى صياغة عروضهم الافتتاحية، ويضيف أنه لهذا السبب من الأفضل عمل عرض افتتاحى متشدد قريب قدر الممكن من تحقيق ربح صفرى للخصم (٥٠). وليس من الصعب أن نتحفظ على هذه الرؤية، فمرة أخرى لا يمكن قبول أو الحديث عن عرض افتتاحى فى مفاوضات تبادل تجارى بين دول صديقة تقوم على هذه الفرضية؛ لأنها تعنى ببساطة إفشال التفاوض من الجولة الواحدة وخسارة

رصيد الثقة الموجود بالفعل بين الأطراف. وهو ما يعنى أن موضوعاً مثل هذا العرض الافتتاحي المتشدد ربما يكون فى بعض حالات مفاوضات تسوية النزاعات السياسية، وليس كلها، وأنه يجب حتى الحذر الشديد فى هذه الحالات؛ لكى لا تفسد محاولات التسوية فى النهاية، ما لم يكن الهدف هو إفشال التسوية بالفعل، ولهذا فمن المهم أن يتجنب المفاوض البدء بعرض بالغ التشدد، وإلا ترتب على هذا سمعة تساومية تضعف من مصداقية هذا المفاوض، وهذا ما استنتجه «كسينجر» تحديداً من النمط التفاوضى السوفيتى من وجهة نظر أمريكية^(٥١).

وأيّا كانت مصداقية أودقة الاستنتاج الأمريكى، فإننا على الأقل نستطيع أن نطمئن على أن ليس من الصحيح إطلاق القول بأفضلية العروض الافتتاحية المتشددة، بل لعلنا نميل أكثر إلى العروض الافتتاحية التى يمكن وصفها بالتشدد المرن، ذلك التشدد الذى يترك هامشاً مهماً للإبداء الاستعداد للتعاون والتفاهم مع الآخر، من أجل تحقيق مصلحة مشتركة وبدء ترتيبات جديدة.

وأهمية العروض الافتتاحية لا تعنى أن كل الأطراف تذهب إلى التفاوض ومعها دائماً عروض أولية، فكثيراً ما يحدث أن يبدأ بعض الأطراف بدون عرض محدد، سواء لأنه يريد معرفة ما ينويه الطرف الآخر أولاً، أو لأنه لم يبلور أفكاره بعد بصدد المسألة محل التفاوض، أو رغبة فى تجنب أى التزامات مسبقة. ومن السهل أن نلاحظ أن مشكلة كثير من الدول غير المتقدمة هى قيام الأطراف الأكثر تقدماً بإعداد أوراق العمل والعروض الافتتاحية أغلب الوقت.

٢- نتائج التفاوض

تباين نتائج المفاوضات بلا حدود، فقد تنتهى بنجاح التفاوض والتوصل إلى حل مشترك (اتفاق أو معاهدة)، أو اتفاق على استئناف المفاوضات فى مرحلة تالية، أو توقف المفاوضات وفشلها الذى قد يأخذ صورة حادة أو غير حادة بحسب الموقف. وهنا سنجد مسارين مختلفين ومشاكل علة من أهمها مشكلة الحدود الزمنية أو خط النهاية، وسنبداً بعرض لهذه المشكلة، ثم ننتقل إلى الكيفية التى يتم بها غزل وبناء الاتفاق.

مشكلة خط النهاية Dead End

أحياناً ما يقرر أطراف التفاوض، أو أحد الأطراف خط نهاية أو حداً زمنياً معلناً، أو يكتفى بإعلانه للطرف أو الأطراف الأخرى للانتهاء من التفاوض. وقد عرضنا من قبل للكيفية المعقدة التي تؤثر فيها الضغوط الزمنية عموماً على سلوك الأطراف تجاه التنازلات، إلا أن هذا الحد الزمني أمر مختلف، ويأخذ أشكالاً عديدة لا حصر لها، بدءاً من الارتباط بحجوزات فنادق الوفود أو إجازات، أو نهاية العام، إلى مؤتمرات أخرى، أو افتتاح برلمان أحد الأطراف، أو إجراء انتخابات لدى أحد الأطراف، أو اجتماع للقمة... إلخ.

ومن أمثلة ذلك أن خط النهاية في مفاوضات «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيجية، كان اجتماع القمة الأمريكي - السوفيتي، وكذلك في مفاوضات «أوكتيف» بين الولايات المتحدة واليابان كان أيضاً قمة أمريكية - يابانية.

والذين لا يزالون يذكرون مفاوضات الحكم الذاتي للفلسطينيين بين مصر وإسرائيل والولايات المتحدة، ربما يذكرون أنه تم في البداية تحديد يوم ١٦ مايو ١٩٨٠م كموعدها النهائي للتوصل إلى اتفاق، وهو ما لم يحدث. ومن الأشكال الأخرى للحدود الزمنية ما شكله مؤتمر الأمم المتحدة للتوصل إلى معاهدة حظر التجارب النووية أمام جهود العملاقين آنذاك الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي لوضع مسودة اتفاق قبل انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة^(٥٢).

ويرى الكثيرون أن مشكلة الحدود الزمنية قد تعقد الاتفاقية، وخاصة إذا لم يُترك وقت كافٍ للتفاوض، فإما أن لا يحترم ويتم تجاوزه واستمرار التفاوض بعده مثلما حدث في المفاوضات التفصيلية للاتفاقية المصرية - البريطانية في ١٩٥٤م، أو ينتهي الأمر بمجرد اتفاق رمزي.

ومع ذلك فإنه من المهم أن يشعر المفاوضون أن هناك حداً منطقياً وزمناً لعملية التفاوض، وإلا انتهى الأمر بجلسات لا نهائية، وفقدت الأطراف سيطرتها على الأمر، وفقدت المفاوضات معناها كذلك.

عملية نسج الاتفاق

خلال عملية التفاوض، وربما من بدايتها، يتقدم الأطراف أو أحدهم بمسودة اتفاق، إما أن يتم التباحث حولها بشكل منهجي للتأكد أولاً أنها تشمل كل عناصر

الموضوع محل الاتفاق ، أو يتم التفاوض بشكل جزئى من هنا وهناك مما يؤخر العمل وفى النهاية يؤخر الاتفاق ، وبلى ذلك تحديد مجالات التنازل المطلوبة واحدة واحدة حتى يتم التوصل للشكل النهائى للاتفاق . ويكون هذا الأمر واضحاً بشكل خاص فى المفاوضات متعددة الأطراف ، عندما يتولى أحد الأطراف أو سكرتارية المؤتمر (خاصة إذا كان تحت مظلة منظمة دولية أو إقليمية) وضع مسودة أولية ، بمجرد أن يكون هدفها النهائى محل اتفاق ، تبدأ الأطراف فى مناقشة تفاصيلها وعناصرها لتعديلها وضبط جوانبها بما يتفق مع مصالح هذه الأطراف ، وحتى إذا كان الهدف النهائى ليس مقبولاً تماماً من أحد هذه الأطراف ، فقد يشارك هذا الطرف فى محاولة التأثير على صيغة الاتفاق ؛ بحيث تخفف من عنصر عدم مقبوليتها أو حتى إفسادها ، وفى اتفاقية «أوتاوا» لحظر الألغام الأرضية كانت الولايات المتحدة حاضرة ، رغم إعلانها منذ البداية أنها لا تنوى الانضمام إلى الاتفاق ، وعملت مع ذلك على محاولة التأثير على بنود الاتفاق بما يحقق درجة أكبر من مصالحها ، وكانت هذه المقاربة محل غضب من عدد كبير من الوفود الذين رأوا أن الجهود الأمريكية تخريبية ومفسدة للاتفاق ما دامت لا تنوى فى النهاية الانضمام للاتفاقية .

أسلوب الصفقة المتبادلة

الصفقة المتبادلة مفهوم بالغ الأهمية فى عملية التوصل لاتفاق ، فقد تكون خلاصة تبادل التنازلات ، أو تجميع التنازلات والحلول المشتركة الجزئية التى اتفق عليها الطرفان خلال عملية التفاوض ، وقد تكون شيئاً مختلفاً ، يتجاوز مجرد تجميع التنازلات والحلول المشتركة إلى صيغة جديدة تتجاوز ورطة الأطراف فى الوصول إلى حل مشترك من خلال تبادل العروض والتنازلات .

والصفقة أو الصيغة غالباً ما تتكون من نوعين من العناصر ، اعتماداً على مسألة الأهمية النسبية لكل طرف ، بمقتضى هذا تتكون من عناصر مهمة وأخرى أقل أهمية ، بحيث يجد كل طرف فى هذه الصفقة أو هذه الصيغة عناصر مهمة وأخرى

يمكن التنازل عنها . على أن الأمر الذى قد يبدو نظرياً سهلاً هو أمر صعب و معقد عملياً ؛ ذلك أن البحث عن مكونات هذه الصفقة التى تتجاوز حالة التجمد و عجز الأطراف عن الإقدام على مزيد من التنازلات ، يعنى أحياناً البحث عن حلول مشتركة معقدة تتضمن عناصر جديدة . و كى نوضح الأمر أكثر ، نشير إلى المحاذير والصعوبات التى تحيط بطرح صيغة جديدة ، و التى يأتى فى مقدمتها عرض مطالب إضافية و همية يقترح تبادلها فى مقابل التنازلات التى يريدتها الطرف الأول فى البداية ، أى أنه عندما يعجز طرف (أ) عن إقناع أو إجبار الطرف (ب) بتقديم تنازل معين قد يلجأ إلى طرح صيغة جديدة للاتفاق تتضمن تقديم تنازلات و همية مقابل الحصول على التنازلات الأصلية من الطرف (ب) . من ذلك أنه فى المفاوضات الكورية ، عندما فشلت الأطراف فى الاتفاق على كيفية تبادل الأسرى و تسليمهم ، تقدمت كوريا الشمالية بصفقة جديدة تضمنت اعتبار الاتحاد السوفييتى طرفاً محايداً يتم من خلاله تبادل الأسرى و تسليمهم ، ويشير «بيلار» إلى أن هذا التكتيك نجح فى المرحلة الأولى للتفاوض ولكنه فشل فى المرحلة الثانية (٥٣) .

كما أن من مشاكل طرح صفقة جديدة قبول الخصم أو طرف ما أجزاء من الصفقة ورفض البعض الآخر ، و هو ما يعيد التفاوض إلى جموده الأول مرة أخرى .

الغموض والاستبعاد

كثيراً ما تلجأ الأطراف المتفاوضة ، خاصة حول المشاكل المعقدة ، للغموض ، و ترك بعض المسائل الصعبة ، و هو ما حدث مثلاً فى اتفاقية ١٩٥٤ م بين الفيتناميين من ناحية و فرنسا و القوات الغربية من ناحية أخرى ، و الخاصة بانسحاب القوات الغربية حيث تركت تقسيماً مؤقتاً للبلاد على أساس أنها ستوحد فى المستقبل بعد الانتخابات ، كما تركت اتفاقية ١٩٧٣ م بين الولايات المتحدة و فيتنام الشمالية مستقبل فيتنام الجنوبية غير مؤكد ، بل أكثر من هذا اتسمت بعض عبارات الاتفاقية بالغموض ، من ذلك مدى السماح لقوات الشمال بالتواجد فى الجنوب ، و التى أشار «كيسنجر» إليها بأن الغموض له مبرراته (٥٤) .

و بالطبع كان هدف الغموض هنا في الحالتين الفيتناميتين راجعاً لمحاولة حفظ ماء وجه فرنسا أولاً، ثم الولايات المتحدة ثانياً.

و عموماً ليس هناك حرج أمام المفاوضين و الدول لترك بعض الأمور في الاتفاقية على درجة من الغموض، و ذلك بشرط أن تكون أهداف توقيع الاتفاقية لا تتضمن خسائر أو سلبات تزيد على الوضع الراهن قبل التفاوض و الاتفاق.

و هناك بديل آخر يسرى على أغلب أنواع التفاوض بما في ذلك تلك المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية و التجارية، و بعض المفاوضات متعددة الأطراف التي تتعلق بترتيب مرافق دولية واسعة كقضايا السكان و البيئة... إلخ، و التي يصبح معها إضفاء الغموض على بعض الجوانب أو التفاصيل حتى لو كانت مهمة، أفضل أغلب الوقت من عدم الاتفاق، و تأخر بدء ترتيبات دولية يحقق مصالح قطاع أكبر من دول العالم، و لسنا بحاجة للإشارة إلى نسبة هذه المصالح.

أما ما نسميه الاستبعاد فهو حالة إخراج مسألة أو عنصر ما من سياق الاتفاق، و حل المسائل الأخرى دون هذه المسألة أو العنصر، من ذلك إخراج مسألة التجارب تحت الأرض من معاهدة حظر التجارة النووية مما سهل الاتفاق، رغم معارضة الزعيم السوفييتي «خروتشوف» في البداية لهذا التوجه؛ خشية أن تراجع القوى الغربية من الاهتمام بالتوصل إلى اتفاق في هذه الجزئية في مرحلة لاحقة^(٥٥).

و مرة أخرى فإن الاستبعاد هو أسلوب يتم اللجوء إليه في كثير من حالات التفاوض الدولي، و ربما أكثر في المسائل متعددة الأطراف بدرجة كبيرة بهدف الوصول إلى اتفاق، بوصف هذا أفضل من عدم الاتفاق.

الدعوة

«زاورغان» و «برمان» هما أصحاب الفضل في بلورة هذا المفهوم، الذي قصدا به مرحلة معينة في نهاية التفاوض و صفاها بأنها نقطة حيث الكفاية متفق عليها لتشكيل اتفاق مقبول حتى إذا كانت النقاط الباقية غير مقبولة، دون أن يعنى هذا عدم أهمية هذه النقاط، وإنما أن تصبح الاتفاقية إيجابية في أعين الأطراف،

ويصبحون مستعدين للدفاع عنها ضد المطالب الأخرى للأطراف، و أمام الهيئة الناجبة لهم. و أشار «زارغان» و «برمان» إلى العديد من الأمثلة، من ذلك ما حدث فى مفاوضات روديسيا عندما قبلت الجبهة الوطنية الروديسية عام ١٩٧٩ م المرحلة الأخيرة فى مفاوضات «لانكستر» بشأن مستقبل زيمبابوى، بقبولها دستوراً جديداً وترتيبات للانتقال إلى الانتخابات مع إرجاء التفاصيل، و التى كانت بالغة الصعوبة بالنسبة للأطراف بالفعل، كما أشار كذلك إلى مؤتمر جنيف لتسوية مشكلة الصين الهندية فى الخمسينيات.

كما أشار أيضاً إلى براعة الرئيس الأمريكى الأسبق «نيكسون» فى الاستفادة من هذه الذروة فى نوفمبر ١٩٦٩ م فى اجتماع القمة مع رئيس الوزراء اليابانى «سانو» حول مبادئ اتفاقية «أوكيناوا»، وأنه فعل نفس الشيء فى اتفاقية «سولت»، ورفض التنازل و كان يبدو عليه الاستعداد لتقبل فشل المفاوضات، و هو ما أدركه القائد السوفيتى «بريجنيف» الذى كان أقل استعداداً لقبول فشل الاتفاقية^(٥٦).

وهذا المثال الأخير يوضح لنا أمرين :

أولهما : قدرة المفاوض الماهر على استغلال مرحلة الذروة لتحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه .

وثانيهما : وهى ملاحظة لا علاقة لها بالنقطة التى تتناولها الآن؛ حيث إن هذا المثال الأخير يكشف عن مهارة و تشدد أمريكى يتناقض مع الادعاءات المتكررة فى الكتابات الغربية عند المقارنة بين السلوكين الأمريكى و السوفيتى .



الفصل الرابع

ملاحظات ختامية حول الأداء التفاوضى الأمثل

يتناول هذا الفصل عدداً من الموضوعات المهمة المتعلقة بعملية التفاوض، وتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

أولاً، التشكيل الأمثل لوفود التفاوض

يمكن القول إن الحديث عن موضوع تشكيل وفد التفاوض يشير العديد من الجوانب المهمة والكاشفة لكثير من قواعد التفاوض، بل وأيضاً قواعد اللعبة السياسية فى أية دولة أو أية مؤسسة تقوم بهذه المهمة.

مفاوضات القمة ما لها وما عليها

أول التساؤلات المهمة فى هذا الصدد، هى المقارنة بين مفاوضات القادة فى الدولة أو أية مؤسسة ومفاوضات المندوبين، أو بما يسمى فى عالم السياسة مفاوضات القمة ومفاوضات المستويات الأدنى من القيادة السياسية.

وفى حقيقة الأمر أن هذه القضية مثار خلاف بين تيارين، التيار الأول يميل إلى تأكيد المزايا الإيجابية لهذا النموذج، والثانى يتحفظ عليه، فالأول ينطلق من أنه أصبح أمراً لا يمكن تجنبه، وأن ما يتضمنه من حرية حركة المفاوض وتطويره علاقات شخصية بين رؤساء الدول تذلل من العقبات التى تواجه التفاوض. أما التيار الثانى فينبع تحفظه من عدم دراية الرؤساء بالتفاصيل الخاضعة بأى تفاوض معقد، وكتيجة لخضوعهم أكثر للمؤثرات الداخلية واعتبارات الدعاية والرأى

العام، فضلاً عن عدم كفاية درايتهم بالظروف الخاصة بالطرف الآخر^(٥٧)، بل إن البعض يؤكدون على أن ميزة حرية حركة القادة عيب وليس ميزة وفق ما يدعى أنصار الاتجاه الأول، فعلى سبيل المثال استغل المفاوض الأمريكي الشهير «هاريمان» (الذي مثل بلاده في أغلب جولات فييتنام وفي كثير من جولات التفاوض مع الاتحاد السوفييتي) مفاوضاته مع رئيس شيلى حول موضوعات تجارية، بأن أبلغه بأن الرئيس الأمريكي يحتاج إلى مساعدته، وهو ما استهوى رئيس دولة صغيرة كشيلى عندما تلقى نداءً بالمساعدة من دولة عظمى^(٥٨).

وثمة ملاحظات استرشادية مهمة نرى أنه من المفيد إبرازها في هذا الصدد :

* أن قيام القيادة السياسية بعملية التفاوض ينبغي أن يكون الاستثناء لا القاعدة.

* أنه في حالة قيام القادة بهذه المهمة فلا بد من الإعداد الحريص والوضوح والصراحة من جانب المساعدين.

* كما أنه يفضل عدم المشاركة في جميع مراحل التفاوض، مثل الاكتفاء بالافتتاح والتوقيع أو المراحل الأخيرة من التفاوض التي تقتضى اتخاذ قرارات حاسمة.

* وفي هذا الإطار يقترح البعض إمكانية توظيف القادة كقناة خلفية من خلال اتصالاتهم الشخصية خارج قاعة التفاوض بما يسهل من عملية التفاوض^(٥٩).

إن قرار القيادة السياسية تولى عملية التفاوض ينبغي أن يكون مدروساً ومحسوباً بدقة؛ لأنه قد يسبب لها إحراجاً داخلياً، كما قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مكاسب وطنية، من هنا أهمية الحسابات الدقيقة، وتوظيف الإطارات الزمنية والمكانية المناسبة للعب هذا الدور.

حجم الوفد

تتفق أغلب الدراسات وكذا كثير من المفاوضين ذوى الشهرة كهاريمان، على أفضلية تخفيض عدد الوفد المشارك في المفاوضات الدولية، وأنه كلما كبر عدد

أعضاء الوفد زاد التعقيد؛ حيث سيضطر فريق التفاوض لبذل جهد ووقت أطول للتفاوض الداخلي والمحافظة على تنسيق الوقت وتقسيم العمل بشكل مناسب^(٦٠). على أن هذه النصيحة تبدو بعيدة عن الواقع بدرجة كبيرة، فكلنا يعرف في كافة المؤسسات والحكومات، في الدول المتقدمة وغير المتقدمة، أنه كثيراً ما يصعب السيطرة على حجم الوفد، وذلك سواء لاعتبارات عملية تتعلق بمدى تعقد عملية التفاوض في العلاقات الدولية الراهنة، أو حتى للاعتبارات الشخصية، وما تفرضه ديناميات المؤسسات الحكومية المختلفة. من هنا نجد ظاهرة الترهلات التي تصيب ليس فقط وفود الدول غير المتقدمة، ولكن أيضاً أحياناً بعض الدول المتقدمة وخاصة الولايات المتحدة التي تضطر تحت تأثير التوازنات المعقدة بين الإدارات الحكومية المختلفة إلى المشاركة في كثير من جولات التفاوض الدولي بوفود بالغة الضخامة. ولهذا تضطر الحكومة الأمريكية نفسها للتغلب على هذه المشكلة، في بعض الموضوعات الحرجة، بأن تقوم بتفاوض مواز ومنفصل يقتصر على رؤساء الوفود وأحياناً بتكليف شخصية أخرى عامة ليست عضواً في هذا الوفد للقيام بمهمة تفاوضية منفصلة مع الطرف الآخر لحسم القضايا الرئيسية، وتجنباً لعدم إطالة التفاوض وتعمره أمام هذه القضايا بحيث ينتهي أمر الوفود الضخمة إلى بحث المشكلات التفصيلية فحسب.

وفي نهاية الأمر تظل النصيحة الأساسية لصانع القرار الرئيسي سواء في الدولة أو في المؤسسة التي تتفاوض دولياً، هي حاول أن تصل إلى موقف تفاوضى واضح ومتناسك داخل الدولة أو المؤسسة، ثم بعدها حاول أن تشكل وفداً تفاوضياً منخفض العدد قدر الممكن.

العلاقة بين الوفد التفاوضى وصانعى القرار

لأن نطاق اهتمامنا يتجاوز مجرد التفاوض الدولي في الموضوعات السياسية والعسكرية الكبرى إلى كافة أشكال التفاوض مع الوحدات الخارجية عموماً، فإن العلاقة المقصودة هنا بين وفد التفاوض ورئيس الدولة، أو بين الوفد والوزير الذي أصدر قراراً بتشكيل هذا الوفد... إلخ، ففى جميع الأحوال من المفيد نعت قائد

وفد التفاوض خاصة فى المسائل الحيوية بعلاقة مباشرة وجيدة مع صانع القرار الرئيسى فى الدولة أو المؤسسة؛ لأن هذا يسهل كثيراً من عملية اتخاذ القرار التفاوضى.

وليس هناك شك فى أهمية التنسيق والتجاذب الداخلى بين أعضاء الوفد، ففى دراسة المؤلف عن المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣-١٩٥٤ م، لوحظ أن التدخلات العديدة للسيد صلاح سالم عضو مجلس قيادة الثورة آنذاك، كان لها تأثيراتها السلبية الواضحة فى الموقف التفاوضى المصرى خلال الجولات الأولى، وعموماً مسألة التنسيق والتناغم بين أعضاء أى وفد هى مسألة ليست بحاجة للتوضيح.

إشكالية الترجمة

من المهم الحذر الشديد فى الطريقة التى يتم بها اللجوء إلى مترجمين فى عملية التفاوض، فرغم اعتماد أغلب حالات التفاوض الدولى اليوم على اللغة الإنجليزية أساساً والفرنسية بشكل ثانوى، فإنه فى كثير من الأحيان يتم اللجوء إلى عملية الترجمة فى أغلب حالات التفاوض بين أطراف لا تعتبر الإنجليزية والفرنسية لغتها الأم، وتصبح المسألة بالغة الحساسية مع وجود احتمالات للخطأ فى الترجمة، والتى يتكرر حدوثها فى كثير من حالات التفاوض الدولى الحساسة مثلما حدث فى مفاوضات رئيس الوزراء البريطانى «هندرسن» مع «هتلر» (٦١). وهو ما يجعل من المفيد، فى حالة الاعتماد على مترجم، أن يصحب كل وفد المترجم الخاص به، ولا يعتمد على مترجم الطرف الآخر فقط، ومن نافذة القول الإشارة إلى أهمية تمتع المترجمين بحدة الذهن والقدرة العالية والأمانة المطلقة فى الوقت نفسه.

ثانياً: الخبرة التاريخية

عندما ناقشنا محددات التفاوض، تركنا بعضها، ولعل من أهم ما تركناه عمداً آنذاك مسألة تأثير الخبرة التفاوضية، أو الخبرة التاريخية للمفاوض، فكثيراً ما تكون هناك تجارب تفاوضية لنفس المفاوض مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع،

أحوال موضوعات أخرى مشابهة أو مختلفة، أو قد تكون له تجارب تفاوضية سابقة مع أطراف أخرى حول نفس الموضوع، من ذلك الجولات المتكررة في موضوعات نزع السلاح بين الدول أعضاء الأمم المتحدة أو بين دول إقليم جغرافى معين، أو تكليف وفد تجارى بخوض مفاوضات تعريفية جمركية مع عدد مختلف من الدول... إلخ من نماذج وتجارب لا حصر لها، أو تجارب التفاوض الأمريكية مع دول عديدة للحصول على تسهيلات أو قواعد عسكرية، ومن أمثلة هذا مع المغرب والفليبيين وتركيا وإسبانيا، وجولات التفاوض العديدة للاتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة وغيرها حول نظم التفاصيل التجارية.

والسؤال المطروح هنا: أين موضع المفاوضات الإنسان، بلحمه ودمه ومشاعره من هذه التجارب؟ وكيف تؤثر عليه وعلى سلوكه التفاوضى فى مرحلة مستقبلية؟

القضية فى حقيقة الأمر لها أبعادها العملية الواضحة وتطبيقاتها العديدة، ولها أبعادها الفلسفية والفكرية العميقة، فهي تتعلق فى أحد جوانبها بالسؤال الفلسفى المعروف حول مدى تعلم الإنسان من تجاربه ومن دروس التاريخ. ومن المؤكد أن كثيراً وليس كل صانعى السياسة يتعلمون عموماً من دروس التاريخ، ويستخلصون تحليلات ورؤى من منازعات أو تفاعلات سابقة على الصراعات الحالية^(٦٢). وفى الواقع أن هذا الموضوع إحدى القضايا التى تستحق وقفة خاصة، ويأمل المؤلف فى تناولها فى عمل مستقل، وفى إطار ربما يتسع عن موضوع التفاوض الدولى، لكنه من المفيد أن نعرض لنتائج دراسة نادرة ومهمة قام بها «راسل لنج» بعنوان «ما إذا كانوا سيتعلمون بشأن التساوم الإجبارى فى الأزمات الدولية» حيث قام هذا الباحث بتحليل ٢٤ حالة صراع أو أزمة من الطابع المتكرر، ومن المفيد رغم أنها تتعلق بإدارة الأزمات أكثر من إدارة التفاوض تحديداً أن نشير إليها، والتى استخلص منها النتائج الآتية :

- أنه إذا كانت نتيجة الأزمة السابقة مع دولة (ب) نصراً دبلوماسياً للدولة (أ) عندئذ سوف تطبق (أ) نفس المنهج الذى طبقته فى الأزمة السابقة.

- أما إذا كانت الأزمة هزيمة دبلوماسية للدولة (أ) فستتبع نهجاً أكثر تشدداً فى التساوم فى المرحلة التالية إذا نتج عن الأزمة حل وسط مرضى سيتم تطبيق نفس النهج، أما إذا كان الحل الوسط غير مرضى فسيتم اتباع نهج أكثر تشدداً^(٦٣).

وفى الحقيقة أننا نرى أن هذه النتائج السابقة بالغة التعميم، ويمكن توظيفها فقط لحلول استرشادية، ونشير بدورنا إلى بعض الخطوط العريضة التى يجب أن يهتم بها المفاوض فى هذا الصدد :

أولاً : من المفيد التعرف ودراسة أية تجربة تفاوضية سابقة تم القيام بها مع نفس الطرف أو نفس الأطراف، كما أنه من المفيد دراسة وفهم كل ما هو ممكن عن السلوك التفاوضى للطرف الآخر بشكل عام .

ثانياً : أهمية التحليل الدقيق لجولات التفاوض السابقة مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع، من ذلك مثلاً تجارب التفاوض المصرية - البريطانية العديدة، أو التجارب الأمريكية - السوفيتية حول الحد من الأسلحة الاستراتيجية، أو ما تشهده الكثير من حالات النزاع الحدودى المتكررة بين دولتين متجاورتين، فالخبرة التفاوضية هنا بالغة الأهمية والدلالة .

ثالثاً : أنه مع تعقد الحياة المعاصرة وسرعة التغير فإن ترديد مقولات مثل : «التاريخ يكرر نفسه» تحتمل درجة كبيرة من الخطورة والسلبية؛ لأن كل حالة تفاوضية تظل لها خصوصيتها، فسبق التفاوض بين مصر وبريطانيا قبل ١٩٥٢م كان مفيداً للغاية فى إلقاء الكثير من الضوء على كثير من جوانب موضوع التفاوض والنهج البريطانى، ولكن تغير القيادة السياسية بعد ١٩٥٢م كان أمراً بالغ الأثر فى إحداث فوارق، تزامنت مع تغيرات دولية ضخمة أدت إلى مزاج ونتائج مختلف لهذه المفاوضات .

وفى جميع الأحوال فإن بعض المحللين يحذرون عموماً من خطورة تكرار أو استحضار التجربة السياسية أو التفاوضية السابقة، من ذلك قرار سحب القوات المصرية عام ١٩٦٧م واختلاف ظروفه عن قرار سحب القوات عام ١٩٥٦م، ومن ثم الاختلاف الحاد فى النتائج بين الحالتين .

بعبارة أخرى على المفاوض أن يدرس بعناية كافة التجارب التفاوضية السابقة له وللخصم وأن يستخلص كل النتائج الممكنة عن سلوك الطرف الآخر، مع الحذر الكامل فى الوقت نفسه من خطورة التعميمات التى قد تؤدى ليس المهم إلى فشل التفاوض، وإنما ربما الأخطر إلى كوارث قد تمس المصالح الوطنية .

ثالثاً : الوصفة غير السحرية

إذا كان البعض يتتظر فى نهاية هذا الكتاب وصفة طبية سحرية تقدم له العلاج المؤكد لتحقيق أفضل ناتج ممكن فى المفاوضات الدولية ، فربما يكون هناك خطأ ما نأمل ألا تقع فيه ؛ حيث إننا نعتبر كل جزء فى الكتاب لا يمكن الاستغناء عنه .

فإذا كانت الوصفة الطبية ليست مطلقة ، و لا مضمونة بشكل كامل ، فإن مثل هذه الوصفة فى عالم السياسة أمر غير وارد و لا مستحب فى الوقت نفسه ، وإنما يكفى الخطوط الاسترشادية العريضة التى تجعل من مهمة المفاوض أسهل وأكثر نجاحاً ؛ وذلك أن الأبعاد الأساسية التى ركز عليها هذا الكتاب هى أن الظاهرة التى نتعامل معها ، أى المفاوضات الدولية ، هى ظاهرة شديدة التعقد ومتعددة الأبعاد ، وأن التحليل النسبى لهذه الأبعاد و لمكونات عنصر القوة هو المفتاح الحقيقى و ليس السحرى لفهم أكثر عمقاً و شمولاً لهذه الظاهرة ، و لكيفية تحقيق أفضل نتائج ممكنة . و هنا نقدم هذه العناصر آمليين أن تفيد المفاوض الدولى المحترف ، و المفاوض بالصدفة فى تحقيق مصالح بلاده بشكل أفضل :

١ - تجنب الأحكام المطلقة ، والرؤية غير الشاملة للأمور .

٢ - التحليل الدقيق للمشكلة محل التفاوض و سبب الحاجة للتفاوض حولها ، والإجابة على سؤال محدد : هل التفاوض حولها أفضل أم ترك الأمور على ما هى عليه فى المرحلة الراهنة ؟ وما المكونات الصعبة فى القضية ؟ ، وما المكونات الأقل صعوبة ؟ .

٣ - تحديد دقيق و تفصيلى للأهداف من التفاوض وأن تأخذ هذه الصياغة فى اعتبارها كافة أبعاد الموقف الداخلى و استطلاع آراء كافة اللاعبين الوطنيين الآخرين ، فإن عقد اتفاقية خاصة بالعمالة بين بلدين لا تخص وزارة العمل والهجرة وحدها ، وإنما لا بد من استطلاع آراء الأجهزة الأمنية و الشبابية ، ووزارة الخارجية فى بداية الأمر ونهايته .

٤- المعرفة العميقة والشاملة للعوامل التي تشكل السلوك التفاوضي للطرف أو الأطراف الأخرى، واستلهاهم التجربة التاريخية وفقاً للمحددات السابقة في هذا الفصل.

٥- أنه إذا أثير سؤال حول من يرأس وفد التفاوض هل هو الشخص المحترف للتفاوض أم الفني المتخصص في موضوع التفاوض، فإن الخيار الأمثل هو المحترف للتفاوض بعد تلقيه أكبر قدر ممكن من المعرفة حول الجوانب الفنية والمعلومات عن موضوع التفاوض، أما تشكيل الوفد فمن المفيد العودة إلى ما ورد في هذا الفصل الأخير بهذا الصدد.

٦- أن دور وزارة الخارجية كمعصر وسيط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة أمر ضروري في أى تفاوض حتى لو كان فنياً.

٧- ضرورة أن يتحلى المفاوض الدولي بالصبر والتحمل والقدرة على التواصل ليس فقط مع حكومته وأعضاء وفد بلاده، بل أيضاً التواصل مع الطرف الآخر واحتياجاته وصعوباته، دون أن يعنى هذا التجاوب معه بالضرورة.

٨- أهمية تركيز الانتباه والفهم الدقيق لأهداف وتحركات الأطراف الأخرى، سواء التي تعرض الوساطة أو يطلب منها الوساطة، أو تلك التي تحاول أن تؤثر على المفاوضات الدولية، فعندما تتفاوض شركة لتصدير منتجات نسيج مصرية إلى الأسواق الأوروبية، فإن معرفتها الدقيقة بقدرات وإمكانات الشركات المنافسة من دول إقليمية وغير إقليمية، أمر مطلوب لتحقيق نتائج أفضل في هذه المفاوضات.

٩- أن التوصل إلى صيغة ومبادئ عامة للاتفاق بين الأطراف أمر ضروري في أغلب حالات التفاوض قبل الاتفاق النهائي على التفاصيل، وفي هذه الحالة فإن اللجوء إلى الغموض والاستبعاد لبعض بنود الاتفاق يصبح أمراً ضرورياً وبمكناً فقط في إذا كانت مزايا الاتفاق تزيد على مزايا عدم الاتفاق، وهنا نحيل القارئ مرة أخرى إلى ما سبق ذكره بشأن عناصر نجاح الصيغة أو إطار المبادئ في عملية التفاوض.

١٠- أن المفاوض الجيد والماهر ليس الذى يقضى تمامًا على فرص الطرف الآخر فى إمكانية الحديث والتفاوض معه مستقبليًا، ما لم يكن الهدف هو إزالة الطرف الآخر من الوجود، وهذا أصبح أمرًا شديد الصعوبة فى عالم اليوم، ومن ثم فإن الإبقاء على خطوط اتصال ولو ضعيفة أفضل بكثير من تقطيع كل الخيوط وتعقيد العلاقة المستقبلية بين الطرفين.

وأخيرًا فإنه فى عالم الإدارة والسياسة والتفاوض يكسب أكثر من يعد ملفه وأوراقه بشكل متكامل ودقيق، ومن يحدد أهدافه بوضوح ويدرك كيفية تصنيفها وترتيب أولوياتها، ومن ثم يحدد أدواته بدقة تتناسب مع هذه الأهداف، وفى كل الأحوال ليس هناك طريق نظرى وآخر عملى، أو طريق علمى وطريق غير علمى، فهناك طريق واحد للنجاح فى التفاوض الدولى وهو طريق واضح لمن أراد السير فيه.

هوامش الجزء الأول

- 1-Harriman , Averall , " Observation in Negotiation-international views of Averall Harriman" J . Of Int . Affairs vol . 29 .p1-3 .
- 2- Trevelyan , Humphrey " Diplomatic Channels : a conflict in corporated " Athenan , New York , isted , 1965, p 73-74 .
- 3- Zartman , William and Maureen R . Berman " The Practical Negotiation" New Haven and London , Yale Univ . Press ,1982 . p 20 - 30 .
- 4- Chester Karrass , The Negotiating Game , New York , T. Y Crowel 1978, p 3 G .
- 5- Ibid, p 19 .
- 6- Fred Iklé , How Nations Negotiate ? . New York , Harber & Row pub . 1964 , p 26 - 42 .
- 7- Ibid .
- 8- Winham , Gilbert R . " Fractioners Views of International Negotiations" World Politics vol . xxx II oct . , 1979 p 116 .
- 9- Daniel Druckman " Boundary Role of Conflict Negotiatom : A Dual Responses " J . of Conflict Resolution , vol 22 No .4 Des . 1977, p 640.
- 10-Robert F . Randle , the Origins of Peace , A study of peace making and the structure of peace settllement , New York , the Free Press , 1974 p 453.
- 11- Iklé , op . cit . p. 141 .
- ١٢- د. محمد بدر الدين زايد : المفاوضات الدولية ، الهيئة العامة للكتاب ١٩٩١ م ، ص ٨٧-٩١ .
- 13- Randle , op . cit . , pp 455 - 456 .
- 14- Harold Nicolson , Diplomacy , London Butterworth , 1939 . p127 -128.

١٥. السيد ياسين : الشخصية العربية بين المفهوم الإسرائيلي والمفهوم العربي، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، ص٤٤ و ما بعدها .
- ١٦- المرجع السابق، ص ٤٧ .
- ١٧- د . حليم بركات : للمجتمع العربي المعاصر ، بحث استطلاعي اجتماعي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى أبريل ١٩٨٤ م ، ص ٣٢٣ ، ٣٢٤ .
- 18-Glen Fisher, Intl . Negotiation .Cross Cultural Perception, the Humanist, November 1 , December 1983 . U.S.A pp 14,16 .
- ١٩- د. محمد بلال الدين زايد ، مرجع سابق ص ٩٨ : ١١٢ .
- 20- Fisher , op . cit . p 16.
- 21- Nicolson , op.cit . p 128 .
- 22- Zartman & Berman , op . cit.p 225 .
- 23- Iklé, op. cit , p 226 .
- 24- Zartman & Berman , op. cit.p 227 .
- 25- Elderidge , Albert F , " Images of Conflict " New York Martin's press , 1979 , p 178
- 26- Iklé ,op . cit , p 14 .
- 27- Trevalyan , op . cit . p 73 .
- ٢٨- انظر بعض التفاصيل في كتابنا للمفاوضات الدولية ، ص - ١١٨ و ما بعدها .
- ٢٩- المرجع السابق .
- 30- Iklé , op . cit . , p 152 .
- ٣١- د. محمد حافظ غانم ، مبادئ القانون الدولي العام ، القاهرة ، مطبعة نهضة مصر بالقاهرة ، الطبعة الرابعة، ١٩٦٤م، ص٦٣١ ، ٦٣٢ .
- 32- Frederich L. Shuman , International Politics: Anarch And Order in World Society , Tokyo , McGraw-Hill- seventh edition ,1969 , p 154.
- ٣٣- المؤلف : المفاوضات الدولية ، مرجع سابق، ص ١٣٢ و ما بعدها .
- 34- Wadouda Abdel Rahman Badran , The Role of Third parties in conflict between Small States : A Case study of U.S and the Egyptian Israele Conflict june, 1967-Des .1975 , Phd , Ontario DEP . OF Pol . Science , carlton Univ . August 1981 , Chapter 1 , p7 - 44.
- 35- James A Wall , J. R " Motivation , An Analysis Review and Proposed

Research, J. of Conflict Resolution , vol. 25, NO. 1 March 1981 , p
157. 36- Ibid p 158 - 164 .

٣٧- د. محمد بدر الدين زايد ، المفاوضات الدولية ، ص ١٥٠ ، ١٥٤ .

هوامش الجزء الثانى

١- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، الفصل التمهيدي ، ص ٩ : ١٨ .

٢- المرجع السابق ، ص ١٩١ - ١٩٧ .

٣- هذه الأمثلة السابقة وردت في المصدر السابق ، انظر أيضاً

Pillar , Paul R " Negotation, PEACE , WAR Termination and Bargaining
Process " New York , Princeton Univ. Press, 1983 , p78,82.

4- Ibid , p75 , 76 .

5- Iklé , op . cit. , p5.

6- Pillar , op . cit . p79.

7- Ibid , p78 .

8- Ibid , p83 .

9- Zartman and Berman , op, cit , p 71 .

10- Ibid , p 46.

١١- د. عطية حسين أفندى عطية ، مقدمة في دراسة المفاوضات ، القاهرة ، مركز البحوث و الدراسات
السياسية ، جامعة القاهرة ، سلسلة بحوث سياسية ، ١٩٨٨م ، ص ٨ .

١٢- في تفاصيل هذه الحالة انظر مثلاً :

وليام كوانت ، أمريكا والعرب وإسرائيل : عشر سنوات حاسمة (١٩٧٦-١٩٧٦) ترجمة عبد العظيم
حماد ، القاهرة ، كتاب أكتوبر ، دار المعارف ، ص ٣٠٩ : ٣١٦ .

13-Iklé , op . cit , p 96.

14- Pillar , op . cit . p 221 , 222 .

15- Iklé , op. cit , p 218 , 219 .

16- Pillar , op . cit . p224 , 225 .

17- Iklé , op. cit , p 98 .

- ١٨- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ص ٢٠٩ وما بعدها .
- 19 - Zartman and Berman , op, cit , pp 94 , 111 .
- 20- Ibid , pp 147 - 168 .
- 21- Charles Walcott & Timothy O . King , The Role of Debate in Negotiation , in" Druckman Negotiation : A Social Psycholoical Perspective " Beverly Hills , Sage Pub , 1977 .
- ٢٢- د. عادل عبد اللطيف ، مقدمة في دراسة المفاوضات الدولية ، التطور و الأساليب و المؤثرات ، القاهرة ، معهد الدراسات الديبلوماسية ، الدورة الحادية عشرة ، ١٩٨٠م ، ص ٤٨ .
- 23- Iklé , op. cit , 221- 224 .
- 24- Ibid,p 197- 200 .
- ٢٥- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٣٨ .
- ٢٦- لمزيد من التفاصيل ، المرجع السابق ، ص ٢٤٠ وما بعدها .
- ٢٧- المرجع السابق .
- ٢٨- المرجع السابق .
- ٢٩- المرجع السابق .
- 30- Iklé , op. cit . p 67.
- 31- Pillar , op . cit . p 196 - 218 .
- 32- D . Lessar Smith , Dean G . Pruitt and Peter J. D . Cornavale" Matching and Mismatching . The Effect of own limit , Other's Toughness and time pressure on Concession Rate in Neg. " j . of personality and social psychology , vol , 42 , No . 5 . p 876 .
- 33- Zartman , the political analysis of Negotiation , how , who , what and when . J . O . C . R vol . xxvi (3) , APR . 1977 .
- 34- Wall , op . cit . , p 167 - 168 .
- 35- Smith , pruit and carnavale , op . cit . , p 231 .
- ٣٦- لمزيد من التفاصيل حول جوانب السلوك التنازلي : Zartman , op . cit . , p 391.
- ٣٧- لمزيد من التفاصيل د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤ .
- 38 - Ibid. p 391.
- 39- James Tedechi & Rosenfeld "Measure of Last Resort" in Druckman

Negotiation , op . cit . , p 233 .

٤٠ . التفاصيل د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٦٢ - ٢٦٤ .

41 - Zartman and Berman , op, cit , p 392 .

42- Ikle , op. cit . , p 104 - 105 .

43- Ibid, p 81 .

44- Ibid , p 85.

45- Ibid .p 85.

46- Ibid , p81 .

47- Ibid , p85 .

48- Dean G . Priutt , " Methods for Resolving Differences of interest

Theoretical Anaylsis " J. of social issues , vol . 28 . No . 1, 1972 A p140 .

49- Fisher , Roger and William Urg " Getting to Yes . Negotiating agreement without giving in : New York , Pengurn 1983 p19- 22 .

50 - Henry Kissinger, years of Upheaval, Boston, Little Brown, 1982 p.1024.

51- Kissinger , op. cit . , p1024 .

52- Pillar , op. cit . , p 229 - 231 .

53- Ibid , p 227 , 228 .

54- Ibid , p 229 , 231 .

55- Iklé , op. cit . , p 222 - 223 .

56- Zartman and Berman , op. cit . , p 78 , 189 - 190 .

57- Trevalyan , op. cit . , p 71 - 72 .

58- Zartman and Berman , op. cit . , p 220 .

59- Harriman , op. cit , p 5 .

٦٠ . بعض التفاصيل د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ١٦١ ، ١٦٢ .

61- Trevalyan , op. cit . p 80 .

62- Russel J. Leng , " When Will They Ever Learn ?"

Coercive Bargaining in Current Crisis " J. of C . Resolution vol . 72, No . 3
Sep" . 1982 - p 380 .

63- Ibid , P 383 , 385 .

المؤلف في سطور

* من مواليد سبتمبر ١٩٥٦ م.

* خريج كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ١٩٧٨ م، دبلوم معهد الدراسات العربية ١٩٨٠ م، دبلوم معهد الدراسات الإنمائية الدولية الألماني ١٩٨٣ م، ماجستير علوم سياسية ١٩٨٤ م، دكتوراه في العلاقات الدولية ١٩٩٠ م.

* التحق بالسلك الدبلوماسي المصري عام ١٩٨٠ م، وعمل ببعثات مصر في شيكاغو والرياض ثم نائباً للسفير وقائماً بأعمال سفارة مصر في أوتاوا «كندا».

* بدأ عمله في أول أغسطس ٢٠٠٣ م كسفير لمصر في اليمن .

* صدر له كتابان «المفاوضات الدولية» من إصدارات الهيئة العامة للكتاب ١٩٩١ م، و«المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣-١٩٥٤ م»، من إصدارات دار ابن سينا للنشر ١٩٩٣ م.

* فضلاً عن العديد من المقالات والدراسات في دوريات عربية متنوعة .

الفهرس

الصفحة

- تقديم : بقلم السيد/ أحمد ماهر وزير الخارجية ٥
مقدمة المؤلف : حول العلم و الممارسة فى الدبلوماسية و التفاوض ٩
لمن هذا الكتاب ١١

الجزء الأول : حول ظاهرة التفاوض الدولى

- الفصل الأول : مَن المفاوض الدولى؟ ١٥
الفصل الثانى : إعداد ملف المفاوضات و محددات السلوك التفاوضى ٢٣
الفصل الثالث : الآخرون و البيئة الخارجية ٥١

الجزء الثانى : كيف يتم التفاوض؟

- الفصل الأول : كيف يتم التمهيد للتفاوض؟ ٦٣
الفصل الثانى : تحليل عملية التفاوض ٧٥
الفصل الثالث : عملية الوصول لاتفاق ٩٥
الفصل الرابع : ملاحظات ختامية حول الأداء التفاوضى الأمثل ١١١
الهوامش ١٢٠
المؤلف فى سطور ١٢٥

كتاب المفاضات الدولية بين العلم والممارسة

رقم الإيداع ١٦٦٢٥ / ٢٠٠٢

الترقيم الدولي I.S.B.N. 977-09-0984-X

مطابع فاين لاين

ص.ب ٧٨ المعادي

تليفون: ٧٠٠٧٠٨٢ فاكس: ٧٠٠٨٢٥٢



International Negotiation

第4卷
1991



تصميم الغلاف: أحمد محمد أحمد